

FACULDADE NOVOS HORIZONTES
Mestrado Acadêmico em Administração

**DIMENSÕES DO EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL NA
INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA MINEIRA DO SETOR
ALIMENTÍCIO**

Denise Leitoguinho Rossi

Belo Horizonte
2008

Denise Leitoguinho Rossi

**DIMENSÕES DO EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL NA
INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA MINEIRA DO SETOR
ALIMENTÍCIO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos Honório

Linha de pesquisa: Relações de poder e dinâmica das organizações.

Belo Horizonte

2008

Ao meu tesouro: João Victor.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Luiz Honório, orientador do trabalho, que com firmeza, dedicação e sabedoria sempre esteve ao meu lado, compartilhando seu saber, conduzindo-me ao encontro do meu objetivo.

Às professoras Adelaide Baêta e Valéria Júdice pelas contribuições teóricas e metodológicas, pela simpatia e disponibilidade em aceitarem o convite para participação da banca desta dissertação.

Ao meu marido, Fernando, pelo carinho demonstrado através da compreensão em minhas ausências ao longo deste trabalho e pelo apoio nas traduções dos artigos em inglês.

À minha família, especialmente aos meus pais, pelo amor, apoio e ajuda em todos os momentos difíceis, sobretudo pela compreensão nos momentos em que não pude estar mais próxima ou presente.

Ao meu querido irmão Anderson, com quem aprendo sempre, pessoa iluminada e dedicada em tudo que faz.

À gerente de relações internacionais da indústria alimentícia pesquisada com quem tive imenso prazer em conversar e aprender com sua experiência de vida e de mundo, pelas belas histórias contadas.

Às pessoas que, de alguma forma, compartilharam comigo a construção desse trabalho: aos amigos, pelos momentos de descontração durante o período árduo do mestrado, aos colegas de trabalho, pelo apoio e compreensão nos momentos de ausência e às estagiárias do LAGEP - Laboratório de Gestão de Pessoas, alunas e cúmplices no trabalho e na formação.

E agradeço imensamente a Deus que colocou todas essas pessoas em minha vida, que me ajudou a encontrar forças quando achava que não iria conseguir, que me abre constantemente novas possibilidades, que me ilumina e me protege.

A tarefa não é tanto a de ver o que ninguém viu, mas a de pensar o que ninguém pensou sobre o que todos vêem.

Schopenhauer

RESUM O

O presente trabalho buscou identificar e analisar as dimensões teóricas do empreendedorismo internacional, tendo em vista o processo de internacionalização de uma grande empresa mineira do setor alimentício. Para a realização da pesquisa adotou-se o modelo de Dimitratos e Plakoyiannaki (2003), que definiram cinco dimensões constitutivas do empreendedorismo internacional (EI): é um fenômeno que abrange toda a empresa; é um processo em que os resultados são aferidos a médio e longo prazo; é sustentado por uma cultura organizacional empreendedora; está associado diretamente ao papel do empreendedor na identificação e exploração de oportunidades de negócios; e é um processo que agrega valor para a firma. O referencial teórico se estruturou dentro de três grandes pólos. O primeiro refere-se à internacionalização da firma e suas principais perspectivas; o segundo trata dos fatores estratégicos e relacionais de entrada e desempenho da firma no mercado estrangeiro; e o terceiro aborda as dimensões constitutivas do empreendedorismo internacional. Para alcançar o objetivo proposto pela pesquisa, realizou-se um estudo de caso de natureza exploratória, onde os dados foram coletados de maneira qualitativa, através da realização de entrevistas individuais semi-estruturadas utilizando-se quatro diferentes roteiros, além de análise documental. Participaram da pesquisa um diretor comercial, uma gerente de Relações Internacionais, uma gerente de Marketing, um gerente de Desenvolvimento de Novos Produtos, um analista sênior de comércio exterior e três assistentes administrativos da área de Comércio Exterior (Comex). Para avaliação e tratamento dos dados utilizou-se a análise de conteúdo. Investigando a trajetória de internacionalização da empresa pesquisada, ficou evidenciado que várias questões importantes a caracterizam como uma empresa empreendedora, já que se estabeleceu primeiramente no mercado brasileiro, partiu de um “acontecimento ao acaso” para realizar seu primeiro negócio internacional, aproveitou esta oportunidade para iniciar suas exportações e ampliar sua rede de relacionamentos no exterior. Ficou comprovado que o EI é um fenômeno que perpassa toda a empresa, envolvendo não somente os níveis hierárquicos *top*. Há trinta e três anos a empresa mantém relações comerciais com o mercado externo, amplia gradativamente os investimentos e afere os resultados em médio e longo prazo. Por fim, todo esse processo agrega valor à firma.

Palavras-chave: internacionalização de empresa do setor alimentício, empreendedorismo internacional, relações internacionais.

ABSTRACT

This study focuses on the identification and review of the theoretical dimensions of international entrepreneurship in light of the internationalization process of a large food company from Minas Gerais, Brazil. The study adopted the model of Dimitratos and Plakoyiannaki (2003), who defined five dimensions underlying international entrepreneurship (IE): it is a phenomenon which encompasses the entire company; it is a process in which the results are assessed on a medium and long range, it is sustained by an enterprising organizational culture; it is directly associated with the role of the entrepreneur in the identification and exploitation of business opportunities; and it is a process which adds value to the firm. The theoretical referential was constructed on three main aspects. The first refers to the internationalization of the firm and its main prospects. The second deals with the strategic and relational factors of the company's entry and performance on the foreign market. And the third addresses the dimensions which comprise international entrepreneurship. In order to fulfill the goals proposed for this analysis, an exploratory case study was undertaken in which the data were collected in a qualitative manner, through a series of semi-structured individual interviews using four different outlines, in addition to documental analysis. The survey had the participation of a commercial director, an international relations manager, a marketing manager, a new product development manager, a senior foreign trade analyst, and three administrative assistants from the foreign trade department (Comex). The evaluation and treatment of the data involved content analysis. The investigation of the internationalization process of the company showed that several important points prove the company to have an entrepreneurial spirit, for it first established its position in the Brazilian market, then, due to a "chance" event, carried out its first international transaction, and took advantage of this opportunity to start exporting and expanding its relationship network abroad. It was shown that IE is a phenomenon which permeates the entire company, not involving merely the top hierarchical tiers. The company has maintained commercial relations with the foreign market for thirty-three years, gradually expanding its investments and evaluating its results on a medium and long term basis. And, finally, this entire process adds value to the firm.

Key-words: internationalization, international entrepreneurship, international relations.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1 - Caracterização da unidade de observação.....	57
Tabela 2 – História da Empresa Beta.....	64
Tabela 3 - Trajetória de internacionalização da Empresa Beta.....	76
Figura 1 - Estratégias de entrada no mercado estrangeiro.....	26

LISTA DE ABREVIATURAS

CEI – Cultura empreendedora internacional

CO - Cultura organizacional

COMEX - Comércio exterior

EI - Empreendedorismo internacional

IDE - Investimento direto no estrangeiro

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Objetivo geral.....	15
1.2 Objetivos específicos.....	16
1.3 Justificativa.....	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 Processo de internacionalização: características e principais perspectivas... 18	
2.1.1 A internacionalização na perspectiva econômica – a visão de Dunning.....	20
2.1.2 A internacionalização na perspectiva comportamental - o modelo de Uppsala.....	21
2.1.3 A internacionalização na perspectiva comportamental – As redes interorganizacionais.....	23
2.2 Decisões de entrada e de desenvolvimento da firma no mercado estrangeiro – Fatores estratégicos e relacionais.....	25
2.2.1 Estratégias de entrada via exportação.....	27
2.2.2 Estratégias de entrada via contratação.....	28
2.2.3 Estratégias de entrada via investimento direto no exterior (IDE).....	29
2.3 Considerações gerais e conceituais sobre empreendedorismo internacional.	32
2.4 Dimensões do empreendedorismo internacional.....	35
2.4.1 O empreendedorismo internacional visto como um fenômeno abrangente..	37
2.4.2 O empreendedorismo internacional visto como um processo.....	38
2.4.3 Cultura organizacional empreendedora.....	40
2.4.4 Identificação e exploração de oportunidades.....	45
2.4.5 Agregação de valor.....	50
3. METODOLOGIA.....	53
3.1 O tipo e o método de pesquisa.....	53
3.2 Unidade de análise e de observação.....	54
3.2.1 Unidade de análise.....	55
3.2.2 Unidade de observação.....	55
3.3 Procedimentos de levantamento e coleta de dados.....	56
3.4 Tratamento e análise de dados.....	59

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	61
4.1 Características gerais da Empresa Beta.....	61
4.1.1 Breve histórico: linha do tempo.....	61
4.1.2 Características da área de Comércio Exterior (Comex) da empresa pesquisada	65
4.2 Trajetória de internacionalização.....	69
4.3 Dimensões do empreendedorismo internacional.....	77
4.3.1 O empreendedorismo internacional visto como um fenômeno abrangente..	77
4.3.2 O empreendedorismo internacional visto com um processo.....	79
4.3.3 Cultura organizacional empreendedora.....	82
4.3.4 Identificação e exploração de oportunidades (redes sociais – networks).....	85
4.3.5 Agregação de valor.....	88
4.4 Percepções acerca das ações do empreendedor.....	90
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	94
REFERÊNCIAS.....	101
APÊNDICES.....	108

1 INTRODUÇÃO

Internacionalização e empreendedorismo como campos de pesquisa têm sido alvos de crescente interesse, atualmente, e estão intimamente relacionados, pois a entrada e o desenvolvimento de negócios no mercado estrangeiro são considerados práticas empreendedoras da firma.

O termo “internacionalização” é, em geral, usado para descrever o movimento de uma empresa ou grupo de empresas em direção à realização de operações internacionais. Dito de outra forma refere-se a uma atitude da empresa relacionada às atividades realizadas no exterior e à forma atual como tais atividades são conduzidas, tendo como pressuposto básico que a empresa primeiro se desenvolve no mercado doméstico e, em consequência desse desenvolvimento, a internacionalização decorre de movimentos graduais no mercado estrangeiro (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977; BUCKLEY, 1994).

Segundo Buckley (1994), os principais obstáculos enfrentados pelas empresas para se internacionalizarem são a falta de conhecimento e recursos, uma vez que investir em outros mercados exige grande quantidade de informações e disponibilidade financeira. Tais obstáculos são reduzidos por meio de decisões incrementais e do aprendizado decorrente das operações realizadas no mercado estrangeiro. Outra dificuldade para a internacionalização das empresas a ser observada é o grau de incerteza decorrente dos aspectos culturais, políticos, sociais, tecnológicos, lingüísticos, educacionais, entre outros que diferenciam um país de outro.

A busca pelo mercado externo também está associada a desafios de ordem individual, principalmente quando o foco das atenções se volta para o papel que o empreendedor ocupa na identificação e exploração das oportunidades que surgem do mercado internacional. A literatura que trata desse assunto tem afirmado que o capital humano empreendedor é um elemento fundamental para uma empresa obter vantagens com a exploração de oportunidades internacionais (DIMITRATOS;

PLAKOYIANNAKI, 2003; ZAHRA *et al.*, 2004). Nessa linha de raciocínio, Dornelas (2001, p.21) identifica o momento atual como sendo “a era do empreendedorismo”. Segundo este autor, “são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade”.

Dimitratos e Plakoyiannaki (2003) definiram que cinco dimensões constituem o Empreendedorismo internacional :

- a) é um fenômeno que abrange toda a empresa;
- b) é um processo que implica em um desenvolvimento dinâmico e evolutivo, sendo os resultados aferidos a médio e longo prazo;
- c) é sustentado por uma cultura organizacional empreendedora;
- d) está diretamente associado ao papel do empreendedor na identificação e exploração de oportunidades de negócios;
- e) é um processo que agrega valor para a firma.

Em relação ao papel do empreendedor para identificar e explorar oportunidades internacionais, estudos apontam que essa habilidade vem acompanhada da disponibilidade que este agente manifesta para formar redes sociais (*networks*) (FINE; DEEGAN, 1996; SPENCE, 2003; CRICK; SPENCE, 2003; HARRIS; WHEELER, 2004).

Dimitratos e Plakoyiannaki (2003), a despeito do crescente interesse por parte de pesquisadores sobre o tema *empreendedorismo internacional (EI)*, afirmam que este campo de pesquisa ainda está somente engatinhando. Esse fato tem propiciado possíveis desinformações quanto à sua natureza e aplicação. Em um dos primeiros estudos na área, McDougall (1989) afirmava que o empreendedorismo internacional estava relacionado ao desenvolvimento de novos negócios que desde o início vão para o exterior, tornando o empreendedorismo internacional, essencialmente, de valor somente para o exame das empresas que “nascem globais”. Essa visão implica na associação do empreendedorismo internacional como crescimento internacional de somente pequenas e novas empresas, afirmação também presente em outros artigos (DANA *et al.*, 1999; BURGEL; MURRAY, 2000); PENG, 2001).

Todavia, existem apelos à expansão do empreendedorismo internacional como campo de pesquisa de forma que o tema possa incluir atividades internacionais de empresas que não tenham “nascido globais” (GIAMARTINO *et al.*, 1993; ZAHRA ; SCHULTE, 1994). Da mesma forma, essas considerações se originam da visão de que o empreendedorismo é um comportamento que serve igualmente tanto a empresas novas e estabelecidas quanto a empresas pequenas e grandes (STEVENSON ; JARILLO, 1990; COVIN ; SLEVIN, 1991; NAMAN ; SLEVIN, 1993). Assim, McDougall e Oviatt (2000) sugeriram, recentemente, que o empreendedorismo internacional inclui uma combinação de comportamentos inovador, pró-ativo e arriscado para além das fronteiras. Ainda, Zahra e George (2002) definiram o empreendedorismo internacional como um processo no qual a empresa descobre e explora oportunidades no mercado estrangeiro. Ambas as definições tentam capturar o comportamento empreendedor de qualquer empresa no mercado internacional a despeito de sua idade ou porte.

Na opinião de Dimitratos e Plakoyiannaki (2003), o tema empreendedorismo internacional vem ganhando consistência e amplitude, uma vez que os autores o consideram um processo que: envolve toda a empresa, está fundamentado na cultura organizacional e busca agregar valor por intermédio da exploração de oportunidades no mercado internacional.

As considerações gerais sobre a empresa pesquisada, brevemente delineada a seguir, permitem supor que, nas suas atividades internacionais, as dimensões teóricas do empreendedorismo internacional descritas anteriormente ocupam um papel importante, uma vez que a visão de futuro de seus empreendedores (sócios e colaboradores) parece ter sido decisiva na aposta que fizeram da internacionalização como uma forma sustentável de crescimento dos seus negócios.

A empresa onde se realizou a pesquisa dessa dissertação é uma indústria mineira de grande porte do ramo alimentício especializada na produção e comercialização de laticínios e doces. Atualmente conta com aproximadamente 1300 funcionários divididos em área administrativa, sediada em Belo Horizonte e a maior parte na área industrial, sediada em Lagoa da Prata/MG, onde está instalada a planta da empresa.

Seus principais produtos são o leite em pó, leite condensado, creme de leite, doce de leite e caramelos sortidos.

Em 1975, a empresa entrou no mercado internacional, exportando inicialmente para o Canadá, Paraguai e Austrália. No período de 1980 a 1985, a empresa estabeleceu uma parceria com a Kraft Inc., objetivando aumentar sua produção e adquirir novas tecnologias. Entretanto, até o ano de 1993, o processo de exportação da empresa era realizado por um *trader* de São Paulo. A partir desse ano, a empresa optou por estruturar sua área de comércio exterior, nomeando a atual gerente de Relações Internacionais (que na época era secretária da diretoria administrativo-financeira) como responsável pelos negócios no exterior, devido ao seu perfil profissional e pessoal, além do amplo conhecimento que esta pessoa possuía da empresa, dos seus produtos e da sua cultura organizacional.

A gerente de Relações Internacionais apresenta perfil profissional e de características pessoais adequado para a função, já que atua na área comércio exterior desde 1978, mesmo antes de trabalhar na empresa pesquisada (trabalhou em uma empresa de despachante naval). Portanto, detém ampla experiência e conhecimentos técnicos, administrativos e gerenciais correlacionados à função. Antes de assumir a gerência da área de Comércio Exterior (Comex), a gerente de Relações Internacionais trabalhou por 10 anos como secretária da diretoria administrativo-financeira, onde acumulava funções administrativas, principalmente voltadas para os negócios internacionais, no escritório central na cidade do Rio de Janeiro. O contato com os distribuidores e a apresentação dos produtos em feiras e eventos no exterior foram realizados por um *trader* de São Paulo no período de 1975 a 1993, mas as atividades administrativas sempre foram realizadas e acompanhadas dentro da referida diretoria onde a atual gerente de Comex auxiliava como secretária.

A literatura aponta que parte do êxito nos negócios internacionais pode ser atribuída a um gerente competente para conduzir os contatos e as negociações no exterior. O cargo deve ser ocupado por um executivo que possua conhecimentos adequados, não somente técnicos, mas do negócio como um todo e deve ser escolhido, preferencialmente, pelos sócios da empresa. A nomeação de um gerente capaz de

conduzir os negócios internacionais é um dos fatores mais importantes para seu desenvolvimento (DIAS; RODRIGUES, 2004). Nessa mesma linha de raciocínio, Machado e Marques (2003) afirmam que as atitudes gerenciais e a postura do gerente influenciam no desenvolvimento e duração dos negócios no exterior, sendo de extrema relevância a escolha deste para gerenciar as atividades da área de Comex. É importante que este profissional conheça não só os produtos que a empresa tenha interesse de comercializar, mas também que apresente um perfil com características pessoais empreendedoras, além de domínio em idiomas, conhecimento e interesse na cultura dos países com que irá negociar.

Sendo assim, a gerente de negócios internacionais da empresa pesquisada parece se caracterizar como um elemento de coesão, uma vez que suas atitudes ou ações repercutem na sua equipe e na empresa como um todo, já que ela transita dentro desse negócio há bastante tempo. Seu papel nos negócios internacionais deveria ir além das atividades administrativas, sendo uma importante mediadora entre os parceiros dessa ação (clientes, distribuidores, acionistas e áreas de interface com o Comex), colocando em prática o planejamento da área e fazendo com que a organização compartilhe dos resultados. Observa-se, portanto, que um gerente de Relações Internacionais precisa ter características e um perfil específico para trabalhar nessa área, já que sua atuação é de elevada importância para o sucesso desta estratégia.

Tendo em vista as considerações teóricas, organizacionais e individuais até aqui apresentadas, coloca-se a seguinte questão de pesquisa: Como diferentes dimensões do Empreendedorismo Internacional mostram-se presentes nas atividades internacionais realizadas por uma indústria alimentícia de grande porte, localizada no estado de Minas Gerais?

1.1 Objetivo Geral

Para responder à pergunta da pesquisa, este trabalho tem como objetivo geral analisar as dimensões teóricas do EI, tendo em vista o processo de internacionalização de uma grande empresa mineira do setor alimentício.

1.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos para responder à pergunta da pesquisa são:

- a) descrever características gerais da empresa participante da pesquisa;
- b) descrever o seu processo de internacionalização;
- c) identificar e analisar, nas suas atividades internacionais, os aspectos propostos pelo modelo das cinco dimensões do empreendedorismo internacional, segundo a concepção de Dimitratos e Plakoyiannaki (2003).

1.3 Justificativa

Visando responder à pergunta dessa pesquisa, como também concretizar os objetivos propostos pela dissertação, utilizou-se uma metodologia qualitativa para aprofundar os dados referentes ao processo de internacionalização da empresa participante da investigação, tomando por base de análise o tema empreendedorismo internacional.

Duas justificativas reforçam essas considerações. Primeiro, do ponto de vista acadêmico, como o tema é novo e as pesquisas no campo ainda estão em franco desenvolvimento, Dimitratos e Plakoyiannaki (2003), os resultados desta investigação poderão contribuir para a continuidade das pesquisas sobre empreendedorismo internacional, buscando maior consolidação dos avanços até então obtidos. Para que a riqueza pertinente às dimensões propostas pelos autores pudesse ser capturada, justifica-se a utilização de um estudo de caso qualitativo. Segundo, quanto à empresa participante da pesquisa, o levantamento de informações sobre as suas atividades internacionais poderão subsidiar decisões orientadas para o mercado estrangeiro.

Esta dissertação está estruturada em quatro capítulos, além desta introdução. O capítulo 2 apresenta o referencial teórico que trata das características do processo de internacionalização e suas principais perspectivas (econômica e comportamental), das decisões de entrada e de desenvolvimento da firma no mercado estrangeiro (fatores estratégicos e relacionais), além da parte conceitual do empreendedorismo internacional e suas dimensões constitutivas. No capítulo 3 é relatada a metodologia utilizada. O capítulo 4 apresenta a análise dos resultados. Por fim, o capítulo 5 dedica-se às conclusões da pesquisa. As referências e os apêndices completam a dissertação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está estruturado dentro de três grandes pólos, a saber: o primeiro refere-se à internacionalização da firma e suas principais perspectivas; o segundo trata dos fatores estratégicos e relacionais de entrada e desempenho da firma no mercado estrangeiro; e o terceiro aborda as dimensões constitutivas do empreendedorismo internacional.

2.1 Processo de internacionalização: características e principais perspectivas

Honório e Rodrigues (2006) afirmam que parte da literatura especializada em gestão internacional conceitua a internacionalização como um movimento das operações de uma firma para ao exterior, envolvendo uma série de decisões baseadas em critérios objetivos e na avaliação de estratégias de entrada no mercado estrangeiro. Todavia, obstáculos e desafios são vivenciados na concretização desse processo.

Os principais obstáculos enfrentados pelas empresas para se internacionalizarem são a falta de conhecimento e recursos, uma vez que tal processo exige grande quantidade de informações e disponibilidade financeira para investir em outros mercados. Tais obstáculos são reduzidos por meio de decisões incrementais e aprendizado sobre o mercado estrangeiro e suas operações. Além disso, outra dificuldade para internacionalização das empresas a ser observada é o grau de incerteza decorrente das diferenças culturais e a distância psicológica entre o exportador, por um lado, e o mercado a ser conquistado, por outro (BUCKLEY, 1994).

Na mesma linha de raciocínio, Cavusgil (1984) considera que o padrão gradual de internacionalização decorre das incertezas, dos custos de informação mais elevados e da falta de conhecimento empírico em atividades de marketing no exterior, especialmente para empresas médias e pequenas. A exportação, por exemplo, assume um papel de promover a inovação para a firma, mas há nesta atividade, tal

como na pesquisa e desenvolvimento uma grande incerteza que só pode ser reduzida gradualmente através do conhecimento, fruto da própria experiência exportadora.

A essa busca pelo mercado externo estão associados alguns desafios, dentre os quais aqueles relacionados às questões culturais, legais e de normalização, às ambientais, de rede de fornecedores, de mão de obra especializada, de concorrência e de perfil dos consumidores. Há ainda questões relativas à tecnologia, sobretudo no sentido ampliado de tecnologia de processo e de gestão e as chamadas estratégias relacionais, ou seja, aquelas que dizem respeito à capacidade de se relacionar com o diferente, sejam governos, sindicatos, parceiros ou concorrentes. Os demais desafios são de ordem operacional (ROSSI, 2002).

A internacionalização é entendida por Brasil *et al* (1994, p.297) “como um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem”. Portanto, caso haja investimentos nesse processo de forma contínua e constante, não visando resultados imediatos, a firma pode alcançar sustentabilidade no mercado externo.

Ainda segundo Rossi (2002), a escolha da estratégia de internacionalização depende de questões como o setor de atuação da organização, a disponibilidade de recursos, o posicionamento competitivo da empresa, os limites econômicos do mercado no qual ela atua, a manutenção, o fortalecimento e a ampliação de sua penetração em outros mercados, a aquisição de experiência estratégica, operacional e de tecnologia.

Outro fator decisivo é o risco ao qual a empresa vai se submeter. Quando o risco percebido de investimentos no mercado diminui, a internacionalização continuada é estimulada pela crescente necessidade de controlar vendas e aumento na exposição de ofertas e demandas para estender as operações. De acordo com Johanson e Wiedersheim-Paul (1995), esta é uma possível explicação para o fato das empresas começarem a exportar para países vizinhos ou países com similaridades nas práticas de negócios, devido à falta de conhecimento de mercados estrangeiros e à propensão de se evitar incertezas. Isso sustenta o conceito de distância psíquica

que pode ser definida “como a soma dos fatores que alteram o fluxo de informações do e para o mercado, como a língua, a educação, a cultura e o desenvolvimento econômico” (JOHANSON; VAHLNE, 1977, p.115).

De acordo com Coviello e McAuley (1999), algumas visões a respeito do processo de internacionalização demonstram a diversidade dessa temática. Classicamente, o processo de internacionalização tem sido descrito como desenvolvimento das exportações de uma empresa por meio do crescimento de sua atuação em mercados internacionais. A prática mostra, no entanto, que os mecanismos dessa internacionalização são uma consequência da capacidade competitiva em seu mercado doméstico e também de fatores ambientais relacionados à economia, à cultura, à sociedade e à geografia do país de origem.

Coviello e McAuley (1999) propõem uma visão integradora para o tema, agrupando duas perspectivas de pesquisa sobre processos de internacionalização: a econômica, onde está o paradigma eclético de Dunning e a comportamental representada pelo modelo de Uppsala e pela Teoria das Redes Interorganizacionais. Essas perspectivas serão tratadas a seguir, destacando seus principais teóricos, com maior ênfase na segunda, por estar diretamente ligada aos objetivos centrais de pesquisa dessa dissertação.

2.1.1 A internacionalização na perspectiva econômica – a visão de Dunning

O teórico de maior representatividade da escola do paradigma eclético dentro desta perspectiva é Dunning (1980 e 1988). Este autor foca sua análise na decisão de uma firma produzir no mercado externo, ou seja, analisa as condições necessárias para a realização de Investimentos Diretos no Estrangeiro (IDE).

Três vantagens influenciarão a entrada de uma firma no mercado estrangeiro: de propriedade, de internalização e de localização. A primeira diz respeito à posse de patentes, marcas, capacidades tecnológicas, de *management* e habilidade para diferenciação de produtos. A segunda se dá quando os custos de incorporação e

organização produtiva são menores que os custos de transação e ocorre a transferência dessas capacidades a um produtor local, derivando uma relação e internalização dessa vantagem adquirida pela empresa. As vantagens de localização são as oferecidas por um país ou região determinados (DUNNING 1980; 1988).

Entretanto, do ponto de vista crítico, observam-se limitações na perspectiva econômica para explicar as formas de internacionalização da empresa, uma vez que esta teoria se concentra em observar apenas o IDE. Outra crítica a respeito da abordagem econômica é seu caráter estático, não considerando o efeito da aprendizagem sobre o mercado. Esta abordagem não enfatiza ainda o poder da cooperação na estratégia de internacionalização. Essa teoria, entretanto, considera que a atuação no exterior melhora o desempenho global.

A abordagem do processo de internacionalização adotada pelos modelos comportamentais (JOHANSSON; VAHLNE, 1977 e 1990; JOHANSON; MATTSON, 1986; ANDERSON *et al*, 2002) busca ir além das limitações dos aspectos econômicos para entender os processos de tomada de decisão associados à internacionalização de empresas.

2.1.2 A internacionalização na perspectiva comportamental - o modelo de Uppsala

Em meados da década de 1970, as publicações dos pesquisadores da Universidade de Uppsala apresentaram, numa perspectiva macro, como se dava o processo de internacionalização dos negócios de determinadas empresas suecas. A partir dessas publicações, uma nova forma de pensar o fenômeno dos Negócios Internacionais surgiu, deslocando-se do enfoque apenas econômico para a inclusão e avaliação de aspectos comportamentais (HILAL; HEMAIS, 2003).

De acordo com Johanson e Vahlne (1977), a firma internacional pode ser caracterizada como aquela que se mobilizou e investiu no ambiente doméstico fortalecendo suas estruturas produtivas e comerciais para então, passo-a-passo,

buscar o mercado externo. Portanto, dentro desta perspectiva, o processo de internacionalização poderá ocorrer também, devido a saturação do mercado local e aumento da concorrência, o que gera restrições nos lucros e nos investimentos de expansão da firma, impulsionando-a a buscar novos locais para se expandir.

Quando se iniciarem as exportações, o contato com os canais de exportação e/ou instalação de subsidiárias de vendas são aspectos decisórios relativos ao processo de internacionalização e constituem-se importantes passos para os movimentos subseqüentes da internacionalização de uma firma. O desconhecimento sobre países estrangeiros e a propensão a evitar a incerteza são aspectos que impelem a firma a iniciar suas exportações para países mais próximos ou para aqueles onde as práticas de negócios sejam parecidas com as suas ou conhecidas. Traduzindo, isto significa que a firma opta por iniciar sua trajetória internacional comprometendo o mínimo de recursos possível, já que a incerteza ainda é grande. Escolher representantes independentes ao invés de comprometer maiores recursos por meio de uma subsidiária de vendas no exterior pode ser uma estratégia mais prudente. Os autores concluem que comprometimentos adicionais serão assumidos em passos graduais (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

De acordo com Hilal e Hemais (2003), como as novas oportunidades de negócio parecem ser mais incertas que aquelas já experimentadas, supõe-se que a expansão geográfica seja dirigida para locais similares àqueles das operações existentes. Os autores sugerem que a expansão geográfica é um caminho a ser seguido quando a expansão vertical não pode ser adotada por ser ainda incerta ou não lucrativa. A seqüência gradual proposta pelo modelo de Uppsala visa beneficiar a firma com todos os conhecimentos adquiridos ao longo das etapas de comprometimento crescente no exterior.

Johanson e Vahlne (1977; 1990), importantes pesquisadores de Uppsala, relatam que o processo de internacionalização se dá de forma incremental, por causa das incertezas e imperfeições das informações recebidas sobre o novo mercado. Essa forma incremental se materializaria tanto por meio de uma seqüência de modos de operação, como por meio de uma seqüência na seleção de mercados estrangeiros a serem servidos.

Segundo Johanson e Vahlne (1977), os passos incrementais configuram a expressão “cadeia de estabelecimento” (*establishment chain*) dentro desse modelo comportamental. A seqüência de modos de operação pode se iniciar através de um envolvimento leve, geralmente representado por atividades não regulares de exportação ou exportação via agentes, quando se tem a oportunidade de adquirir conhecimentos sobre o novo mercado. O envolvimento se aprofunda a partir do aumento desses conhecimentos e da melhoria dos canais de informação, podendo a firma chegar a um alto envolvimento representado pelo estabelecimento de subsidiárias no país estrangeiro. A seqüência na seleção de mercados abrange a entrada sucessiva em mercados cada vez mais psiquicamente distantes, à medida que a firma ganha experiência de operações estrangeiras.

Tendo em vista as considerações teóricas anteriores, entende-se que o modelo de Uppsala preconiza a internacionalização como um processo originalmente unilateral, ou seja, conseqüente de uma série de ações implementadas unicamente pela firma entrante no mercado estrangeiro. Todavia o processo também é conseqüente de ações e eventos que constituem o relacionamento entre a firma e os seus parceiros internacionais. Essa perspectiva será tratada a seguir.

2.1.3 A internacionalização na perspectiva comportamental – As redes interorganizacionais

Hadley e Wilson (2003) sugerem que o modelo de internacionalização na perspectiva de redes amplia o modelo de Uppsala já que as decisões de expansão no mercado externo são influenciadas por aspectos multilaterais. Trata-se de uma perspectiva interessante na internacionalização, principalmente de empresas menores cujo desenvolvimento internacional depende de relacionamento com outras firmas.

Alguns aspectos definem uma rede interorganizacional, sendo o principal o compartilhamento do trabalho já que as firmas dependem uma das outras no

processo produtivo e na distribuição dos produtos e serviços a serem oferecidos no mercado externo. Mesmo havendo essa interdependência, a coordenação não é centralizada, sendo as decisões relevantes e do interesse de todas as firmas participantes da rede, tomadas através dos relacionamentos entre elas. Isso não impede que as mesmas busquem no mercado externo formas de comercializar seus produtos e serviços ou mesmo de captar investimentos individuais. Como esses relacionamentos ocupam tempo e esforços para serem formados e desenvolvidos tornam-se difíceis as mudanças de parceiros (JOHANSON; MATTSSON, 1987).

Coviello e McAuley (1999) afirmam que o processo de internacionalização na perspectiva de redes é um fenômeno resultante da interação, do desenvolvimento e da manutenção de relacionamentos ao longo do tempo. Este aspecto leva os autores a afirmarem que o processo de redes é um fenômeno de externalização e não de internalização e que ocorre gradativamente. As pesquisas nesta perspectiva apontam que os resultados positivos alcançados pelas firmas participantes de redes estão mais diretamente ligados aos relacionamentos mantidos pelas firmas no mercado do que necessariamente com as características específicas do ambiente onde os negócios se realizaram (aspectos culturais ou de mercado) (SHARMA; JOHANSON, 1987; JOHANSON; VAHLNE, 1992).

Uma firma com alto nível de internacionalização provavelmente mantém-se bem posicionada dentro de uma rede estrangeira, o que traz benefícios através de seus relacionamentos diretos com empreendedores estrangeiros. Portanto, dentro do modelo de rede, observa-se a direção das operações internacionais da firma resultantes de sua posição em uma rede de firmas e relacionamentos compartilhados, permitindo à firma internacionalizada desenvolver contatos que podem conduzi-la ao estabelecimento de elos adicionais com outros atores. Assim, a firma consegue entender suas limitações e oportunidades dentro do cenário de negócios internacionais, utilizando-se dos relacionamentos em rede para oportunizar e motivar sua entrada em mercados externos (JOHANSON; MATTSSON, 1987; SHARMA; JOHANSON, 1987).

Dentro das redes interorganizacionais, as firmas se deparam com várias situações de estabilidade e de mudança e, dentro dessa perspectiva, pode haver a ampliação

de novos relacionamentos, além da quebra em relacionamentos antigos. Tais fatores podem ser ocasionados pelos diversos tipos de contatos ou laços estabelecidos pelas firmas, tais como: aspectos técnicos correlacionados ao trabalho; aspectos informacionais como, por exemplo, a necessidade de conhecer melhor com quem se está fazendo negócios; aspectos das relações sociais; aspectos que envolvem arranjos financeiros, além dos aspectos legais. No geral, as firmas realizam os mais diversos tipos de investimento para captar, manter e se necessário, romper com os relacionamentos que lhes proporcionarão resultados favoráveis (JOHANSON E MATTSSON, 1987).

Johanson e Mattsson (1988) afirmam que a existência de relações complementares em uma rede interorganizacional não significa necessariamente a falta de competição entre as firmas. No ambiente de negócios, os interesses entre as firmas podem ser diversos, ocasionando situações conflitantes. Os autores apontam que é difícil investigar os relacionamentos entre as firmas devido à complexidade dos aspectos que atraem as firmas a realizarem negócios juntas causando assim uma dependência entre elas e também os aspectos de divergência, ou seja, que só interessam a uma ou a outra. Os autores relatam que os relacionamentos interorganizacionais apresentam aspectos peculiares à perspectiva social, mesmo sabendo-se que esses se estabelecem devido a interesses industriais e comerciais. Observa-se a existência de uma relação de causa e efeito nos relacionamentos entre as firmas, os aspectos característicos de cada uma (aspectos técnicos, estruturais, financeiros entre outros), além dos aspectos estratégicos de mercado, já que são impactados pelos processos de interação.

2.2 Decisões de entrada e de desenvolvimento da firma no mercado estrangeiro – Fatores estratégicos e relacionais

Para entrar no mercado internacional, as empresas utilizam estratégias para realizarem negócios com outros países, sendo que a escolha dessas depende de alguns fatores específicos, tais como:

- d) os objetivos, o tempo para alcançar os resultados e as dimensões geográficas a serem atingidas pela empresa com os negócios internacionais;
- e) o porte da empresa em termos de vendas e ativos;
- f) a tipologia dos seus produtos;
- g) as condições para competir no exterior.

Outros aspectos, tais como os administrativos e financeiros, de pessoal, investimentos nas atividades de marketing, aspectos legais, regulatórios e empregatícios particulares de outros países, além dos riscos econômicos e políticos enfrentados no mercado internacional, também são citados pela literatura. (HILL *et al.*, 1990; ROOT, 1994; BUCKLEY; CASSON, 1998; TERPSTRA; SARATHY, 2000). A FIG. 1 ilustra as diversas modalidades de entrada no mercado estrangeiro, tendo em vista a produção realizada nos mercados domésticos e no exterior.

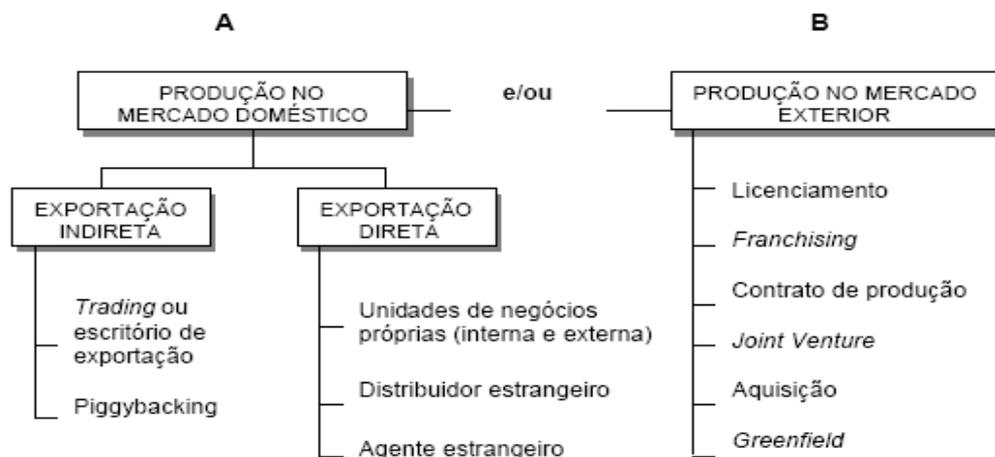


FIGURA 1 – Estratégias de entrada no mercado estrangeiro.
 Fonte: Adaptado de Terpstra e Sarathy (2000).

Observa-se a importância dos conectores “e/ou” na FIG. 1, os quais representam uma atitude flexível da firma na escolha de uma estratégia adequada. Esta atitude reflete uma busca diversificada de estratégias de acordo com o país onde se realizarão os negócios internacionais. Tudo vai depender do tamanho dos mercados e dos tipos de produtos a serem oferecidos, podendo variar de estratégias mais diretas em mercados maiores e menos diretas em mercados menores, além das oportunidades e condições do mercado que se deseja atingir. O tamanho da firma,

bem como suas capacidades e necessidades, também influenciam a escolha da estratégia de entrada mais adequada.

2.2.1 Estratégias de entrada via exportação

A exportação configura-se em um modo relativamente mais fácil de ser realizado, uma vez que demanda menos comprometimento e pode ser a primeira forma de inserção da firma no mercado internacional. Os produtos são produzidos no país de origem e transferidos aos países onde os negócios ocorrerão. Sendo assim, a exportação é uma estratégia de entrada mais segura e econômica, uma vez que a firma compromete menos recursos e, conseqüentemente, minimiza os riscos econômicos, políticos e culturais envolvidos no processo. Contudo, a firma ainda consegue adquirir experiência internacional (ROOT, 1994; TERPSTRA; SARATHY, 2000).

A exportação pode acontecer de duas maneiras: *direta ou indiretamente*. Caracteriza-se como *direta* quando a firma realiza todas as atividades relacionadas ao processo de exportação através de um setor ou uma unidade de negócios localizados no país de origem da firma exportadora ou por unidades de operação localizadas no país-alvo - por exemplo, um escritório, uma filial ou subsidiária, não se utilizando de terceiros. Para exportar, a firma pode contar com distribuidores (como é o caso da indústria alimentícia pesquisada) localizados nos países-alvo. Conseqüentemente, quem exporta diretamente tem maior controle sobre a comercialização de seus produtos (ROOT, 1994; TERPSTRA; SARATHY, 2000).

No caso da exportação ser *indireta*, os negócios efetivam-se sem que a empresa tenha uma área que cuide diretamente da comercialização de seus produtos no exterior. No geral, a exportação indireta utiliza intermediários domésticos, como por exemplo, empresas de comércio exterior – *tradings* ou escritórios de exportação. Também se pode utilizar, na exportação indireta, de redes de canais de distribuição de outra empresa exportadora mediante um esforço cooperativo (*piggybacking*). As abordagens indiretas de exportação podem ser vantajosas, já que agilizam contato

da empresa com o mercado internacional, envolvendo riscos e custos menores, além de serem estratégias menos complexas de inserção em mercados desconhecidos. Todavia, o controle sobre a comercialização dos produtos é menor (ROOT, 1994; TERPSTRA; SARATHY, 2000).

2.2.2 Estratégias de entrada via contratação

Root (1994) aponta que a estratégia de entrada via contratação ocorre entre uma firma que deseja se internacionalizar e outra no mercado estrangeiro. A produção acontece no mercado externo utilizando-se os acordos estabelecidos no contrato, envolvendo, muitas vezes, a transferência de direitos sobre tecnologia, marcas comerciais, patentes e venda de produtos ou de habilidades humanas da primeira para a segunda. As estratégias contratuais servem como um veículo para a transferência de conhecimentos e habilidades, diferentemente da exportação que implica no repasse de produtos tangíveis (embora possam também propiciar oportunidades de exportação) e, normalmente, incluem licenciamento, *franchising* e contratos de produção.

Para a realização do **licenciamento**, uma firma localizada no país-alvo (licenciada) recebe de uma firma entrante (licenciadora) o direito de usar suas propriedades industriais (patentes, *know-how* ou marcas) durante determinado período em troca de compensações. Como a firma licenciada localiza-se no mercado externo, tal aspecto serve como dispositivo de proteção ou de redução de riscos associados a ações de natureza governamental, além dos custos e investimentos nos mercados-alvo serem menos onerosos. Nessa estratégia, a grande desvantagem é que o licenciado de hoje pode tornar-se o concorrente de amanhã, como afirma parte da literatura. Faz-se importante a integração entre licenciador e licenciado, a fim de que problemas de relacionamento sejam evitados (ROOT, 1994; TERPSTRA; SARATHY, 2000; HUTT; SPEH, 2002).

A modalidade de ***franchising*** constitui um acordo no qual o franqueador fornece ao franqueado o direito de utilização do conceito do seu negócio, incluindo os planos de

marketing, os manuais, as marcas, a competência, o sistema de gestão e os serviços, os padrões e procedimentos e monitoração da qualidade, em troca do pagamento de *royalties*. Em contrapartida, o franqueado se compromete pessoalmente na gestão do negócio, embora a franqueadora possa também auxiliar nas atividades de organização, manutenção e administração geral da firma franqueada. Dentre as vantagens para o franqueador, destaca-se a rapidez de expansão do negócio, o aumento da cobertura geográfica, da participação de mercado e da rentabilidade, a redução dos custos de propaganda, de compras e distribuição, a melhoria da publicidade, etc. Como desvantagens para o franqueador, estão a perda do controle, do sigilo e da liberdade de decisão, principalmente para o lançamento de novos produtos e serviços, a elevação nos custos de supervisão, nas despesas de formatação e o aumento da dificuldade de se manter a padronização do negócio (ROOT, 1994; HUTT; SPEH, 2002).

Na estratégia de **contrato de produção**, a empresa se compromete a fabricar parte ou um produto inteiro da linha de produção de outra organização estrangeira, por meio de um rendimento fixo ou participação nos lucros. Tal estratégia pode ser entendida como um acordo firmado entre uma empresa estrangeira (contratante) e uma local (contratada) no qual a empresa local produz parte ou todo o produto da estrangeira. Utilizando-se essa estratégia, não são necessários elevados investimentos por parte da empresa estrangeira e as estratégias de marketing do bem produzido continuam sob sua responsabilidade. De qualquer modo, a contratada precisa demonstrar flexibilidade em seu processo de produção, habilidade para atender a padrões de qualidade, solidez financeira e prontidão para adaptar-se às condições do mercado (ROOT, 1994; TERPSTRA; SARATHY, 2000; HUTT; SPEH, 2002).

2.2.3 Estratégias de entrada via investimento direto no exterior (IDE)

Para Terpstra e Sarathy (2000), vários fatores podem levar uma firma a investir ou a produzir em mercados estrangeiros. Custos com transporte de produtos pesados ou volumosos, tarifas impostas à entrada de produtos e dificuldade de acesso a

fornecedores locais são alguns desses fatores. De qualquer modo, a produção local permite melhor interação com as necessidades dos clientes em termos do produto desejado, da entrega e do serviço de pós-venda.

O processo de internacionalização onde há um maior volume de investimentos pressupõe implantação física no exterior, podendo realizar-se de diversas maneiras, dentre as quais: organização comercial, de produção, uma combinação das duas, além do uso de Pesquisa e Desenvolvimento. A implantação poderá ainda realizar-se a partir da aquisição de uma empresa existente ou da criação de uma filial com um parceiro local, como é o caso das *joint-ventures* ou alianças estratégicas. A firma pode também empreender na manufatura completa de um produto no estrangeiro (projeto *greenfield*). Portanto, esses investimentos podem ser isolados ou integrados em um conjunto de subsidiárias interdependentes, seja no plano industrial, seja no plano comercial e supõem que os objetivos da empresa estejam bem estabelecidos. É muito importante que a estratégia de implantação, o país e o grau de controle sobre as atividades a serem desenvolvidas estejam de acordo com os objetivos da empresa.

Segundo Onkvisit e Shaw (1997), o conceito de “aliança estratégica” é um tanto quanto impreciso, já que pode dar-se por meio de fusões, aquisições, *joint ventures* ou acordos de licenciamento. As alianças estratégicas podem ser compreendidas como uma coalizão entre duas ou mais organizações para alcançar objetivos significativamente estratégicos e que são mutuamente benéficos a todas as empresas envolvidas. As alianças estratégicas devem ser vistas como meio e fim, e não como fim em si mesmas, pois elas devem proporcionar aos parceiros maior probabilidade de sucesso em um contexto competitivo do que se entrassem sozinhos em um determinado empreendimento (TERPSTRA; SARATHY, 2000; HUTT; SPEH, 2002).

Root, (1994) relata que as *joint-ventures* são empreendimentos comuns formados por parceiros individuais diferenciados, sendo sua importância o fato de representar uma alternativa em termos de expansão das capacidades de uma organização, além de possibilitar renovação estratégica para as mesmas. Dentro desse conceito, duas empresas, geralmente uma estrangeira, concordam em estabelecer papéis e dividir

recursos com um parceiro nacional, no intuito de estabelecer uma nova empresa no mercado-alvo. Quando comparadas à implantação de subsidiárias e filiais, as *joint-ventures* apresentam investimentos, controle e riscos menores.

O processo de internacionalização, na perspectiva relacional, também ocorre ao longo do tempo, semelhante à forma como se observa na perspectiva estratégica. Porém, a abordagem relacional leva em consideração não só os critérios de decisão e os modos de entrada, mas, primordialmente, as características e o número de relacionamentos de negócios desenvolvidos ao longo do tempo, com outras firmas no mercado estrangeiro e com atores que são ativos no desenvolvimento desses relacionamentos. Além disso, os relacionamentos já existentes no mercado estrangeiro, os relacionamentos utilizados no processo de entrada e a ordem seqüencial das atividades internacionais são também fatores importantes a serem focados (AXELSSON; JOHANSON, 1992).

Em apoio aos fatores estratégicos de entrada e de desenvolvimento no mercado estrangeiro, Axelsson e Johanson (1992) sugerem que os seguintes fatores relacionais sejam considerados:

- a) os atores participantes (clientes, fornecedores, competidores, agências públicas);
- b) os tipos de laços mantidos na rede (técnicos, sociais, informacionais, econômicos, administrativos e legais);
- c) as posições relativas ocupadas pelos atores na rede – informações sobre o papel dos atores, bases de poder, limitações impostas, acesso a fornecedores e controle de recursos;
- d) as relações da firma focal com os atores em potencial – identificação dos relacionamentos diretos e indiretos;
- e) a mobilização de recursos em suporte às operações no mercado estrangeiro, tanto internos quanto externos, derivados de relacionamentos diretos e indiretos.

Sintetizando, alguns pontos são considerados relevantes no processo de decisão internacional, em uma perspectiva relacional, independente do grau de internacionalização de uma firma. As decisões internacionais envolvem, segundo

Axelsson e Johanson (1992), processos de aprendizagem do tipo tentativa e erro. Diferentes linhas de escolha, contatos e erros fazem parte do processo, de modo que adaptações possam ser feitas à medida que as circunstâncias surgem. O processo de aprendizagem parece estar mais relacionado aos elementos constituintes gerais da rede, ou seja, quem são os atores e quem está fazendo negócio com quem. Os atores, de certo modo, orientam-se por si próprios na rede e tentam construir, da mesma forma, uma imagem dela. Isso não quer dizer que o processo de aprendizagem é unilateral. Ao contrário, ele envolve outros atores na rede, sejam eles clientes, distribuidores, autoridades, competidores, etc.

Discutidos os principais elementos que configuram os fatores estratégicos e relacionais de entrada e de desenvolvimento no mercado estrangeiro, é relevante dizer que, neste estudo de caso, a indústria pesquisada adota, atualmente, a exportação direta, realizada por distribuidores nos países onde comercializa seus produtos.

2.3 Considerações gerais e conceituais sobre empreendedorismo internacional

A literatura tem demonstrado que o processo de motivação internacional refere-se à iniciação, direção e busca da firma e de seus executivos para a realização de negócios no mercado externo. Existem vários fatores que motivam a internacionalização e esses podem influenciar a maneira pela qual a firma configura e seleciona a escala e o escopo de suas operações internacionais, bem como o modo como reúne e aloca recursos tangíveis e intangíveis em mercados internacionais. É sugerido que a motivação para se internacionalizar mantenha estreita relação com o processo de formação e escolha das estratégias que a firma estabelece para reconhecer e explorar as oportunidades oferecidas pelo mercado internacional (SHANE; VENKATARAMAN, 2000; DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003; ZAHRA *et al.*, 2004).

Um campo que se destaca nos estudos sobre motivação internacional associa-se ao papel do empreendedor nos negócios internacionais, sendo este tema o foco dessa

dissertação. Trata-se de um campo de pesquisa relativamente novo e que vem atraindo a atenção de muitos pesquisadores.

De um modo geral, estudos sobre Empreendedorismo Internacional investigam aspectos internos e externos que motivam o empreendedor a identificar e explorar oportunidades no mercado internacional. Além disso, o empreendedorismo internacional aborda todas as formas de entrada no mercado internacional com foco direto no papel do empreendedor no processo. Ainda é um assunto pouco explorado e novo na perspectiva acadêmica, mesmo sendo próxima a correlação com o tema “internacionalização”. Os autores chamam de “práticas empreendedoras da firma” toda essa movimentação de entrada e crescimento de negócios no mercado externo (ZAHRA *et al.*, 2004; ZAHRA; GEORGE, 2002).

Em um dos primeiros estudos na área, McDougall (1989) afirma que o empreendedorismo internacional é o desenvolvimento de novos negócios que, desde o início, dirigem-se para o exterior, tornando o empreendedorismo internacional essencialmente de valor somente para as empresas que “nascem globais”. Essa visão implica na associação do empreendedorismo internacional como crescimento internacional de somente pequenas e novas empresas. Porém, o conceito de empreendedorismo internacional expandiu de forma que esse possa incluir atividades internacionais de empresas que não tenham “nascido globais”. Da mesma forma, essas considerações se originam da visão de que o empreendedorismo é um comportamento que serve igualmente a empresas novas e estabelecidas e empresas pequenas e grandes (ZAHRA; SCHULTE, 1994).

De acordo com Zahra e George (2002), o termo “empreendedorismo internacional” apareceu, primeiramente, em um artigo de Morrow (1988). Este destacou que os avanços tecnológicos recentes e a consciência cultural pareceram abrir os mercados estrangeiros aos novos riscos. Logo após, estudos empíricos de McDougall (1989) que comparavam os novos riscos domésticos com os internacionais, pavimentaram o caminho para o estudo acadêmico do empreendedorismo internacional. Estudos posteriores realizados por Gupta (1989), Mamis (1989), Brokaw (1990), Oviatt e McDougall (1995) citado por Zahra, e George (2002) forneceram uma base teórica para a continuidade do campo.

Segundo McDougall e Oviatt (2005), o estudo sobre empreendedorismo internacional começou com um interesse em novos riscos, mas enquanto estudos adicionais foram conduzidos e os artigos foram sendo publicados, o interesse na área aumentou e o campo do empreendedorismo internacional se expandiu, passando a incluir diferentes temas de interesse. Os autores citam alguns exemplos: estudos específicos sobre culturas empreendedoras nacionais, alianças e estratégias cooperativas, internacionalização de empresas de pequeno e de médio porte, equipes de alta gerência, modalidades de entrada, cognição, perfis de países, empreendedorismo corporativo, exportação, gerência do conhecimento, financiamento de risco e aprendizagem tecnológica. Esses estudos movimentaram o campo do empreendedorismo internacional e ajudaram na expansão do tema.

De acordo com McDougall e Oviatt (2005), oportunidades para a colaboração multidisciplinar e multicultural estão claras nos estudos do campo do empreendedorismo internacional. A importância do campo foi sinalizada também pela apresentação de edições especiais e fóruns sobre empreendedorismo internacional em vários jornais, tais como o *Entrepreneurship Theory & Practice* em 1996 e o *Academy of Management Journal* em 2000. O *Journal of Business Venturing* publica regularmente artigos na área. O *The Journal of International Business Studies* estabeleceu uma área editorial para o empreendedorismo internacional enquanto que o *Journal of International Entrepreneurship* foi lançado recentemente. Instituições como a Kauffman Foundation e a The Strategic Management Society patrocinaram a edição de volumes que incluíram revisões da literatura e da pesquisa internacional sobre empreendedorismo internacional. Conclui-se, portanto, que o interesse acadêmico no empreendedorismo internacional é forte.

De natureza reflexiva e multidisciplinar, os campos empreendedorismo e internacionalização de firmas levam os pesquisadores a extrair contribuições teóricas ligadas ao empreendimento, à antropologia, à economia, à psicologia, às finanças, ao marketing e à sociologia. O empreendedorismo internacional é rico em oportunidade, porque o campo é amplo, há muitas perguntas interessantes e pesquisas teóricas a serem exploradas.

Muitos estudos sobre internacionalização enfatizam que a opção de internacionalizar se dá normalmente em uma etapa posterior ao processo de criação, ou seja, a empresa não nasce com a ambição de exportar. Apesar de esse não ser o foco desta pesquisa, Oviatt e McDougall (1995) defendem um ponto de vista diferente. Para estes autores, algumas empresas já nascem com a ambição de serem globais. A oportunidade de negócio visualizada transborda as fronteiras do país, sede da empresa. Muitas vezes, para viabilizar esse negócio, a empresa tem que necessariamente, desde muito cedo, estabelecer contatos com clientes, fornecedores e parceiros no exterior.

Para Oviatt e McDougall (1995), esse tipo de empresa apresenta alguns fatores de sucesso:

- a) uma visão global desde o início do projeto;
- b) uma equipe de direção com experiência no mercado internacional;
- c) uma rede de relações de negócios internacionais,
- d) a escolha de mercados ou tecnologias proeminentes;
- e) o controle sobre algum recurso intangível único;
- f) estreita ligação entre produtos e serviços;
- g) uma coordenação global.

Mais tarde, McDougall *et al* (2003), para realizarem um estudo comparativo entre novas empresas internacionais e as domésticas, propuseram, a partir de uma extensa revisão da literatura e de outras pesquisas realizadas pelos próprios autores, algumas características do empreendedorismo internacional levantadas como hipóteses. Os autores apontam que o empreendedorismo internacional distingue-se por meio de diferentes dimensões, entre as quais se destacam a experiência da equipe, a estratégia e a estrutura organizacional.

2.4 Dimensões do empreendedorismo internacional

Dimitratos e Plakoyiannaki (2003) consideram o empreendedorismo internacional como um processo organizacional amplo que está inserido na cultura da firma e que busca, por meio da exploração de oportunidades surgidas no mercado internacional, gerar valor para a firma. É um processo amplo, porque inclui a participação de todos os níveis hierárquicos e limites geográficos da firma, embora a capacidade dos altos gerentes de estabelecer inter-relacionamentos represente a principal fonte empreendedora de uma empresa (HONÓRIO, 2006).

Na opinião de Dimitratos e Plakoyiannaki (2003), o tema empreendedorismo internacional ganha consistência e amplitude, uma vez que os autores o consideram um processo que envolve toda a empresa, que está fundamentado na cultura organizacional e que busca agregar valor por intermédio da exploração de oportunidades no mercado internacional.

Os autores abordam cinco elementos constitutivos do empreendedorismo internacional:

- a) um fenômeno que abrange toda a empresa;
- b) é um processo que implica em um desenvolvimento dinâmico e evolutivo, sendo os resultados aferidos a médio e longo prazo;
- c) é embasado na cultura organizacional da empresa;
- d) está diretamente associado ao papel do empreendedor na identificação e exploração de oportunidades de negócios;
- e) agrega valor para a firma.

Com relação ao quarto elemento do empreendedorismo internacional, Dimitratos e Plakoyiannaki (2003) argumentam que o capital humano empreendedor é uma das forças-chave que a firma possui para obter vantagem com as oportunidades que surgem no mercado. Entende-se que, por meio dos relacionamentos interpessoais, podem surgir boas oportunidades de negócio. Nesse sentido, o papel das redes sociais (*networks*) deve ser levado em consideração no processo de identificação e exploração de oportunidades de negócios no mercado internacional.

Todas as dimensões citadas interessam diretamente a esta dissertação e fazem parte das suas orientações teóricas e investigativas, uma vez que estão presentes

nas atividades internacionais da indústria do setor alimentício pesquisada. Tais dimensões serão identificadas a seguir.

2.4.1 O empreendedorismo internacional visto como um fenômeno abrangente

De acordo com Dimitratos e Plakoyiannaki (2003), o empreendedorismo internacional é um fenômeno que abrange a empresa como um todo, estendendo-se a todos os níveis hierárquicos e geográficos da mesma, o que implica que não se restringe apenas à alta administração, embora as capacidades dos gerentes *top* representem a principal fonte empreendedora.

A atitude gerencial mostra-se importante no ingresso da firma nos negócios internacionais, sendo os executivos os responsáveis por iniciar e estimular as organizações nos primeiros contatos e no desenvolvimento das atividades no estrangeiro (LEONIDOU, 1998).

Os gerentes que trabalham com áreas internacionais nas organizações são chamados de “executivos globais” apresentando perfil profissional composto de características pessoais e atributos específicos para exercer essa função. Esse gerente deve apresentar habilidades de gerenciamento, tais como: habilidades técnicas (conhecimentos específicos da área); habilidades interpessoais e de comunicação (modo de transmitir suas idéias, além da facilidade de relacionamento com as pessoas); habilidades de diagnóstico (visão ampla do cenário mundial); habilidade para tomar decisões (GRIFFIN, 1999; MCCALL; HOLLENBECK, 2003).

Dentro dessa perspectiva de que gerentes *top* representem a principal fonte empreendedora da firma, o sucesso da organização depende da atuação gerencial desse executivo que deverá capacitar-se do ponto de vista pessoal e profissional continuamente. O gerente deve atuar no processo de internacionalização demonstrando espírito de equipe, investindo esforços para um objetivo comum, integrando-se à firma que representa (transitando pelos vários níveis hierárquicos) e colaborando para resolver as questões que surgem durante tal processo.

Participando de feiras, eventos, cursos, realizando contato com entidades de classe e governos, o gerente de Relações Internacionais demonstra interesse e preocupação com seu desenvolvimento profissional. Em linhas gerais, ele deve ser capaz de desenvolver as competências gerenciais (PONTES, 2001).

De acordo com Griffin (1999), um líder deve ter princípios, valorizar as pessoas, estimulando-as e incentivando-as em suas atividades. Como um empreendedor, o líder deve agir com flexibilidade, ser adaptável e saber reagir as mais variadas situações, tomando decisões coerentes, além de orientar ações pertinentes na busca do alcance dos objetivos propostos. No cenário competitivo que requer habilidades de estabelecer parcerias e alianças entre as empresas, o gerente assume novas características desempenhando um papel de líder. Espera-se dele disposição para aprender e ensinar, de negociar e de manter-se comprometido com a missão, princípios e valores da organização. Cabe ao gerente de Relações Internacionais identificar tendências e mudanças, sendo capaz de não só realizar processos, mas gerenciar pessoas com liderança e competência, tendo visão de longo prazo.

O contexto empresarial também favorece a delegação de poder de gerentes de nível médio e baixo a funcionários de empresas com postura empreendedora. Também se espera isso numa empresa internacionalizada, uma vez que seus gerentes e empregados normalmente contatam e interagem com os mercados externos, gerando idéias inovadoras sobre como atendê-los melhor. O fato de que o empreendedorismo internacional seja um fenômeno de toda a empresa pressupõe que não é um evento empreendedor individual, a despeito do efeito que determinados indivíduos dentro da empresa possam ter quanto a gerar e perseguir idéias empreendedoras (DIMITRATOS; PLAKOIYANNAKI, 2003).

2.4.2 O empreendedorismo internacional visto como um processo

Outra dimensão trata o empreendedorismo internacional como um processo que implica em um desenvolvimento dinâmico e evolutivo cujos produtos finais podem

levar tempo considerável para se materializarem. Para ter sucesso, tal processo pode envolver decisões inter-relacionadas e integradas que demandam um grau considerável de comprometimento de recursos e de conhecimento de mercado internacional. Os resultados desse processo podem ser atingidos em um horizonte de longo prazo, uma vez que investimentos na área empreendedora devem ser avaliados como qualquer outro investimento cujos resultados se fazem ao longo do tempo (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977; MACKENZIE, 2000; DIMITRATOS; PLAKOIYANNAKI, 2003).

A orientação para o mercado internacional é uma tendência que a empresa deve adquirir e utilizar a seu favor com inteligência e informações sobre o mercado externo. Para o aprendizado internacional acontecer, são necessários tempo e investimento em diversos aspectos, tais como: nos profissionais que atuam nas áreas de negócio internacional, nas relações com clientes, fornecedores e em outros aspectos mais tangíveis. O aprendizado internacional e as orientações para o mercado internacional estão muito próximos e até aparecem como dimensões sobrepostas nos estudos empíricos. A orientação para o mercado pode ser compreendida como um antecedente da orientação para o aprendizado, uma vez que propicia escopo para a empresa e direciona o aprendizado organizacional para segmentos específicos de mercado (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Mas tudo isso leva tempo e os resultados, na maioria das vezes, são mensurados em médio e longo prazo. A firma, para se lançar no mercado externo percorre um caminho inicial de sucesso doméstico e só então busca contatos a princípio, geograficamente mais próximos, para que com o tempo possa ampliá-los. Para Oviatt e McDougall (1995), algumas empresas já nascem com a ambição de serem globais, sendo a oportunidade de negócio visualizada para fora da empresa. Para tornar essa perspectiva num negócio viável e real, a empresa tem que, necessariamente, desde muito cedo, estabelecer contatos com clientes, fornecedores e parceiros no exterior.

Uma vez que o processo de empreendedorismo internacional facilita os negócios da empresa nos mercados estrangeiros, ele está ligado ao propósito básico de formação de cultura, que é a sobrevivência e adaptação da empresa no mercado

exterior. A empresa que se adapta ao exterior acaba estimulando as normas de aprendizado que fortalecem sua habilidade em se expandir para o mercado estrangeiro. Comparada com empresas mais velhas, as empresas que “nasceram globais” podem ser caracterizadas por sua capacidade de superar obstáculos ao aprendizado que obstruem a habilidade de adaptação e crescimento em novos ambientes. Também, quando a empresa busca estimular o empreendedorismo internacional à medida que avança no mundo, ela tem que maximizar o fluxo de conhecimento e aprendizado nos vários países onde realiza suas operações. Quando a empresa é exposta a novos mercados estrangeiros de negócios, ela tem que aprender habilidades diferentes para obter a capacidade necessária para manter uma forte vantagem competitiva e, assim, ter uma postura mais empreendedora (ZAHRA; IRELAND, 2000).

Segundo Dimitratos e Plakoyiannaki (2003), pesquisadores do empreendedorismo internacional sugerem que o aprendizado empreendedor refere-se ao alerta e ao conhecimento que possibilitam a identificação de possíveis oportunidades. Esse aprendizado é construído com base nas experiências de sucessos e fracassos passados e contínuos. Os estudos de negócios internacionais chamam atenção para a importância do aprendizado para o crescimento internacional da empresa. As empresas que acumulam e utilizam seus conhecimentos ao longo do tempo, certamente vêem a exportação como uma oportunidade e nela se engajam, mesmo os retornos financeiros iniciais sendo frustrantes. Quando a empresa se internacionaliza, ela obtém experiência em âmbito geral sobre como lidar com a concorrência internacional e experiência específica com relação às práticas de negócios internacionais. Essa experiência pode reduzir a incerteza percebida no exterior e, por sua vez, levar a maiores comprometimentos de recursos nos mercados internacionais. Em essência, investimentos nos países estrangeiros serão feitos gradativamente, à medida que se obtém experiência. Tal declaração constitui a principal proposição no modelo de internacionalização Uppsala (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

2.4.3 Cultura organizacional empreendedora

Também o empreendedorismo internacional é embasado na cultura organizacional (CO) da empresa. Para se entender completamente as manifestações do empreendedorismo internacional, que é visto como um processo tem-se que examinar o contexto organizacional externo e geral no qual ele está inserido. Deste modo, a cultura organizacional pode ser um fator contextual importante que afeta as ações empreendedoras internacionais da firma. De forma a alimentar uma postura empreendedora, as empresas devem desenvolver uma cultura organizacional que fortaleça tal mentalidade. Ainda, a atividade empreendedora, vista como um comportamento organizacional pode ser influenciado pela cultura da empresa (MEYER, 1982; DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003).

Para Harris e Wheeler (2004), uma cultura empreendedora internacional se desenvolve a partir da cultura da organização que facilita e acomoda as atividades empreendedoras da empresa nos mercados externos. Os autores afirmam que a cultura de uma firma é empreendedora quando esta apresenta orientação para o mercado internacional e para o aprendizado internacional, além de tendência a inovação, assumindo riscos e estabelecendo redes de relacionamento internacional (*networks*).

Inspirados em antropólogos e sociólogos, pesquisadores da teoria organizacional têm investigado se o conceito de cultura oferece novos *insights* ao entendimento e estudo das organizações. Apesar do papel chave da CO na interpretação do funcionamento organizacional, os pesquisadores ainda não chegaram a um consenso quanto ao seu significado. Parece não haver estruturas sistemáticas que facilitem a operacionalização do construto CO, independentemente da considerável atenção dada ao tema. Portanto, parece ser essa a principal razão da fragmentação da pesquisa empírica sobre CO (DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003).

Para os autores acima citados, a maioria dos pesquisadores vê a CO como um conjunto de elementos cognitivos, ou seja, valores, crenças, normas e suposições, que determinam os pensamentos, sentimentos e ações dos membros da organização. Porém, a CO também se manifesta em elementos materiais, como logotipos, arte e aparência, instalações e layout físico, os quais são menos visados

nas pesquisas. Tanto os elementos cognitivos quanto os materiais manifestam as dimensões de CO que caracterizam uma organização. A CO é determinada historicamente, construída socialmente e difícil de alterar. O argumento de que a CO está associada a um grupo de conceitos como símbolos organizacionais, rituais e linguagem que focalizam o processo de organização em vez da própria organização, são de extrema importância para este estudo de caso.

Dimitratos e Plakoyiannaki (2003) tratam a CO em termos do modelo da dinâmica cultural proposto por Hatch (1993), que argumenta que os elementos da CO interagem através de processos existentes. Tais autores optaram por ver a CO através da ótica dessa dinâmica cultural porque essa abordagem muda o foco de exame e entendimento da CO de uma perspectiva estática para uma processual, a qual tem tido bastante influência entre os pesquisadores da área. Essa perspectiva está fortemente ligada à sugestão desses autores de que uma visão processual da CO consiste em dimensões dinâmicas e inter-relacionadas e pode incluir processos existentes tal como ocorre no empreendedorismo internacional.

Com relação ao termo cultura na literatura de negócios internacionais, a cultura nacional tem sido encarada como uma importante variável que explica as atividades da empresa nos mercados estrangeiros. Parece que o conceito de cultura nos negócios internacionais refere-se principalmente à cultura nacional e representa um paradoxo dos traços organizacionais, sociais e nacionais que podem variar através das fronteiras geográficas (DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003).

Hofstede (1984) afirma que países diferentes têm instituições diferentes: governos, leis, sistemas legais, associações, comunidades religiosas, empresas, sistemas de ensino, estruturas familiares. Este mesmo autor afirma que um bom número de sociólogos e economistas acreditam que elas são as verdadeiras razões para diferentes formas de pensar, sentir e agir entre os países. Hofstede (1984) pergunta: se pudéssemos explicar tais diferenças através de instituições que são claramente visíveis, precisaríamos realmente especular sobre culturas como programas mentais invisíveis?

A resposta a essa pergunta foi buscada por Hofstede (1984) em Montesquieu (1689-1755) em *De l'esprit des lois* (O espírito das leis). Este autor afirmava que existia algo como o espírito geral de uma nação (o que agora se entende por cultura) e que o legislador deveria seguir tal espírito. Assim, as instituições seguem programas mentais e adaptam seu funcionamento de acordo com a cultura local. Leis similares funcionam de forma variada em países diferentes. Instituições que cresceram dentro de uma cultura, perpetuam a programação mental na qual foram fundadas. Instituições não podem ser entendidas sem considerarmos a cultura e entender a cultura presume uma visão de suas instituições. Reduzir as explicações para uma ou para outra é estéril (HOFSTEDDE, 1984).

As dimensões das culturas foram estudadas por Hofstede (1984) em uma pesquisa que reuniu uma grande quantidade de dados sobre os valores das pessoas em mais de cinquenta países ao redor do mundo. Essas pessoas trabalhavam nas subsidiárias locais de uma grande corporação multinacional, a IBM. A princípio pode parecer surpreendente que empregados de uma multinacional – um tipo muito específico de pessoas – possam servir para identificar diferenças nos sistemas de valores *nacionais*. Contudo, de um país para o outro eles representaram amostras praticamente perfeitas já que havia similaridade em todos os aspectos, menos nacionalidade, o que tornou o efeito das diferenças nacionais em suas respostas perfeitamente claras. Uma média estatística das respostas de empregados similares dentro da IBM em vários países diferentes revelou problemas comuns com soluções diferindo de país para país nas seguintes áreas: desigualdade social, incluindo o relacionamento com autoridade; relacionamento entre indivíduo e grupo; conceitos de masculinidade e feminilidade; formas de lidar com incerteza e ambigüidade, aspectos que se mostraram estar relacionados ao controle da agressão e à expressão de emoções (HOFSTEDDE, 1984).

Na perspectiva de Freitas (1991), vivemos atualmente numa sociedade organizacional, pois, em qualquer parte do mundo, as grandes corporações influenciam o cotidiano das pessoas. Para os autores Motta e Caldas (1997, p.16), mesmo com a geração de diversidade de culturas dentro das sociedades, é também verdade que, com a globalização, existe uma forte tendência para a uniformização nas classes dominantes e médias de todo o mundo. Tal uniformização pode se

iniciar nas organizações onde a “ideologia tecnocrática instaurou um mundo muito semelhante de racionalidade e de comportamento”.

Diretores e líderes, assim como as pessoas com as quais eles trabalham, são parte das sociedades nacionais. Se quisermos entender seu comportamento, temos que entender suas sociedades – por exemplo, que tipos de personalidades são comuns em seu país; como as famílias funcionam e o que isso significa com relação à forma de educar as crianças; como os sistemas escolares trabalham e quem vai para que tipo de escola; como o governo e o sistema político afetam a vida dos cidadãos e que eventos históricos sua geração experimentou. Talvez seja necessário saber sobre seu comportamento enquanto consumidores e suas crenças sobre saúde e doença, crime e punição e assuntos religiosos. Pode-se aprender muito com a literatura, arte e ciência do país deles. Em termos de cultura, não há um atalho para o mundo dos negócios (HOFSTEDE, 1984).

As identidades nacionais não nascem com as pessoas, mas são desenvolvidas e transformadas. O país onde está localizada uma empresa, por exemplo, não é apenas uma entidade política, mas algo que produz significado é um “sistema de representação cultural”. Até os aspectos das culturas nacionais mais tradicionais como aqueles das tribos, dos povos, da religião ou ligados à regionalidade foram transferidas, de forma gradual, à cultura nacional. Portanto, ao se falar de organização e sua cultura é preciso analisar os pressupostos de cultura nacional que ela carrega (HALL, 1998). Assim, a CO é comumente inserida no plano da cultura nacional e subestimada como variável que filtra o comportamento da empresa no mercado externo (DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003).

A orientação para o aprendizado, como abordado na segunda dimensão – o empreendedorismo internacional visto como um processo - constitui o aspecto chave da CO na literatura da teoria organizacional. A CO consiste nas formas pelas quais as pessoas estruturam seu conhecimento experimental do mundo real. A CO é tanto um resultado quanto um processo de aprendizado humano. Nesta perspectiva, o aprendizado constitui uma parte intrínseca da CO na proporção em que Schein (1993) sugere que uma cultura voltada para o aprendizado funciona como um

sistema contínuo de aprendizagem e que auxilia diretamente na identificação e exploração de oportunidades.

Schein (1993) complementa afirmando que a cultura é uma abstração. Porém, as forças que são criadas em situações sociais e organizacionais e que derivam da cultura são poderosas. O autor afirma que não entender a influência dessas forças é tornar-se vítima delas. A cultura consiste em regras não-escritas do jogo social. Ela é a programação coletiva da mente, que distingue os membros de um grupo ou categoria dos membros de outros grupos ou categorias. A cultura não é inata, e sim aprendida. Ela deriva do ambiente social em que se vive, e não dos genes que se carrega. Cultura deve ser distinguida da natureza humana por um lado e da personalidade individual por outro, embora a posição exata da fronteira entre natureza e cultura, entre cultura e personalidade ainda seja um assunto polêmico entre cientistas sociais (SCHEIN, 1993).

2.4.4 Identificação e exploração de oportunidades

Segundo Dimitratos e Plakoyiannaki (2003), o empreendedorismo internacional evolui em torno da identificação e exploração de oportunidades no mercado estrangeiro. A perseguição dessas oportunidades se faz possível através da criação de “novas empresas”, que está intrinsecamente relacionada com a organização e recombinação de recursos e com a entrada em mercados ou segmentos de mercados.

Dornelas (2001) também compartilha da idéia de que os verdadeiros empreendedores criam e perseguem oportunidades independentemente dos recursos que possuem. O autor sugere um roteiro com alguns aspectos a que o empreendedor deve estar atento na avaliação de uma oportunidade, pois os mesmos possibilitam

Uma análise quantitativa do grau de atratividade da oportunidade em relação ao mercado (interno ou externo), questões de análise econômica, vantagem competitiva, habilidades e experiência das pessoas envolvidas

com o negócio. Não existe uma regra para definir se a oportunidade é boa ou ruim; mas, a partir desse guia, o empreendedor poderá tirar suas conclusões e continuar, ou não, a explorar a oportunidade identificada. (DORNELAS, 2001, p. 57).

As empresas que buscam oportunidades no exterior possuem uma orientação representada pelos empreendedores diretamente envolvidos com negócios internacionais, voltada para a identificação e exploração de oportunidades surgidas no mercado estrangeiro.

Segundo Baêta *et al* (2004), o empreendedorismo internacional constitui-se de um campo de estudos que busca compreender o empreendedorismo como um fenômeno social que tem se expandido consideravelmente e despertado o interesse de diversas áreas das ciências humanas e gerenciais. Algumas empresas nascem com a ambição de ser global e a oportunidade de negócio visualizada ultrapassa as fronteiras do país, sede da empresa. Muitas vezes, para viabilizar esse negócio a empresa tem que, necessariamente, desde muito cedo, estabelecer contatos com clientes, fornecedores e parceiros no exterior.

Harris e Wheeler (2004) relatam que muitas políticas governamentais de promoção à exportação focam, no momento, no encorajamento de empreendedores a se voltarem para os mercados externos através de educação e treinamento em negócios internacionais, estimulando relações comerciais diretas em outros países, além de incentivos financeiros. As empresas participantes do estudo realizado pelos autores acima citados se deram bem no mercado externo, mas não utilizaram os esquemas de incentivo do governo por não acreditarem nas relações diretas em outros países. A declaração da experiência de sucesso dos empreendedores estudados, é que empreendedores que visam à globalização devem desenvolver uma estratégia externa em parcerias baseadas em fortes relações pessoais, baseadas no conhecimento e na confiança.

Segundo Harris e Wheeler (2004), as origens dessas relações muito provavelmente começam em “casa” e não no exterior. A principal base na qual uma estratégia de globalização deve se fundamentar são as relações interpessoais sólidas (*networks*). Elas, sim, podem propiciar e ajudar a desenvolver conhecimento, entendimento,

intenções e planos de globalização. Ainda, através de acordos de cooperação, tais relações podem levar aos meios e mecanismos através dos quais esses planos se concretizem. Os relacionamentos podem também ser usados como pontes para entrada em outras *networks* (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

As redes sociais (*networks*) estão diretamente relacionadas com a dimensão do empreendedorismo internacional, segundo Dimitratos e Plakoyiannaki (2003), que trata do papel do empreendedor na identificação e exploração de oportunidades de negócio. Muitas vezes, tais oportunidades configuram-se em negócios através da participação do empreendedor em eventos, feiras, seminários, locais propícios para os contatos e para a ampliação das redes sociais (*networks*).

A importância das relações interpessoais tem sido cada vez mais reconhecida na pesquisa sobre empreendedorismo e negócios internacionais. Harris e Wheeler (2004) relatam que o papel dessas relações no processo de internacionalização pode ser abordado através de três questões amplas: quais são as funções das relações sociais no processo de internacionalização; de onde essas relações se originam; e quais estratégias de desenvolvimento de relações são perseguidas pelos empreendedores.

Após avaliarem a fundo a trajetória de três empreendedores de sucesso, Harris e Wheeler (2004) concluíram que as funções das relações interpessoais no processo de internacionalização são muito mais profundas do que se imagina e até mesmo do que pesquisas anteriores mostraram. Elas podem direcionar estratégias e transformar a empresa e não somente propiciar informações às cadeias (*networks*). As origens das relações constituem-se em situações amplas, sociais/pessoais e de negócios.

A preocupação de Harris e Wheeler (2004) coincide com a desta dissertação, pois a literatura aponta que os contatos pessoais e a troca social são aspectos relevantes presentes no processo de internacionalização. Entretanto, cabe aqui entender e focalizar quais seriam as estratégias específicas perseguidas pelos empreendedores que direcionam essas importantes redes internacionais. Os empreendedores

utilizam, por exemplo, estratégias planejadas de encadeamento (*networking*) ou permitem que suas relações surjam de forma não-planejada?

De acordo com os empreendedores pesquisados por Harris e Wheeler (2004), a abordagem planejada das relações e a criação de cadeias nos mercados estrangeiros não tiveram tanta relevância para o processo da internacionalização das suas empresas. Antes, eles buscaram relações interpessoais fortes, profundas, a partir das quais construíram um desenvolvimento internacional transformador de suas empresas.

Em consonância com os argumentos dos autores acima, surge o conceito daquilo que Fine e Deegan (1996), citado por Honório (2006) determinam como um “acontecimento ao acaso”, descrito como uma oportunidade não planejada e a disposição do empreendedor em aproveitá-la, obtendo assim um contato que possa gerar resultados favoráveis advindos dessa oportunidade. Esse fenômeno envolve, basicamente, três aspectos: primeiro estar no lugar certo na hora certa e preparado para a exploração da oportunidade que se apresenta; segundo aproveitar essa oportunidade para estabelecer uma relação agregando-a a suas redes sociais; e um terceiro aspecto que é a habilidade que o empreendedor apresenta para aproveitar as informações atuais e prospectar novas idéias.

O conceito acima abordado pode favorecer uma firma em processo de internacionalização ou até mesmo estimulá-la a iniciar tal processo. Assim, um contato ao acaso ou não planejado pode tornar-se uma boa oportunidade de negócio, desde que bem explorado e que a firma esteja predisposta a investir nesses laços ampliando suas redes sociais para colher resultados favoráveis. (SPENCE, 2003; CRICK; SPENCE, 2004). Portanto, o conceito de “contatos ao acaso” oferece um bom elemento para a investigação dos motivos que levam uma firma a se internacionalizar, bem como um bom combustível para a sucessão ou reformulação do seu posicionamento estratégico internacional (HONÓRIO, 2006).

As redes de relações interpessoais ajudam o processo de internacionalização, pois capacitam as partes a ligarem suas atividades, seus recursos e a desenvolverem laços entre indivíduos. Isso permite o acúmulo de conhecimento, a criação de novos

recursos e o desenvolvimento de novas atividades. Pessoas com as quais os empreendedores mantêm relações pessoais oferecem acesso à sua própria cadeia de relações em outros países, a partir de simples contatos até a fortes relações de confiança. Essas podem então representar a base de novas relações entre empresas para o empreendedor que busca a internacionalização, como por exemplo, através de novos contatos externos (com licenciados ou franqueadores) ou novos laços interno-externos (com importadores ou exportadores). Dessa maneira, pode-se pensar que as relações pessoais representam “recursos relacionais” entre empresas, sendo esses importantes no processo de internacionalização, pois possibilitam o acesso necessário aos novos mercados (HARRIS; WHEELER, 2004).

De acordo com Harris e Wheeler (2004), as relações se originam tanto do contexto dos negócios quanto do contexto social e o desenvolvimento das relações envolve um forte elemento social. A pesquisa de negócios internacionais cada vez mais reconhece, conceitualiza e focaliza o papel das relações sociais na estratégia de internacionalização. Os autores encontraram evidência de que a evolução contínua da aquisição de informações é essencialmente um fenômeno social, pelo menos nos estágios iniciais. Portanto, o desenvolvimento das relações envolve indivíduos que aumentam sua confiança interpessoal e o comprometimento com outros indivíduos. Essas relações são sociais e não apenas de negócios. Os primeiros passos na exportação, principalmente das pequenas empresas e firmas empreendedoras, se baseiam nesse tipo de relação.

Segundo Harris e Wheeler (2004), existem várias políticas governamentais de promoção à exportação e essas focam, no momento, o encorajamento de empreendedores a se voltarem para os mercados externos através de educação e treinamento em negócios internacionais, estimulando relações comerciais diretas em outros países, além de incentivos financeiros. A literatura consultada para a realização dessa pesquisa revelou que as empresas tiveram bastante sucesso no mercado externo, mas não utilizaram os esquemas de incentivo do governo, por não acreditarem nas relações diretas em outros países.

Para Björkman e Forsgren (2000), a teoria das *networks*, em vez de se ater aos fatos econômicos para explicar a internacionalização da firma, se concentra nos

laços cognitivos e sociais que se formam entre os atores que mantêm relacionamentos de negócios. Do ponto de vista das *networks*, o contexto de negócios baseia-se, em grande parte, em relacionamentos específicos com outros atores. Com essa teoria, entende-se melhor quais são os fatores decisivos subjacentes ao processo de internacionalização da firma. Ao mesmo tempo, a teoria sugere que o grau de internacionalização de uma firma reflete não somente os recursos alocados no exterior, mas também o grau de internacionalização da *network* em que ela está inserida. Assim, a internacionalização deixa de ser somente uma questão de mudar a produção para o exterior e passa a ser percebida mais como a exploração de relacionamentos potenciais além-fronteiras.

Fechando esta seção sobre o papel das redes sociais (*networks*) no processo de internacionalização da firma, recorre-se ao modelo de Uppsala que definiu o construto da distância psíquica como a soma dos fatores que interferem no fluxo de informação entre países. Na visão desta escola, o construto distância psíquica leva as firmas a selecionarem os mercados de entrada em ordem crescente da distância percebida, o que pode ou não coincidir com distância geográfica. Em resumo, de acordo com a literatura, a distância psíquica percebida pelo executivo afeta a sua análise de variáveis como barreiras a exportação, risco das operações, avaliação do potencial do mercado, confiança na possibilidade de sucesso e, principalmente na formação de *networks* sociais e políticas, entre outras (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990).

2.4.5 Agregação de valor

Segundo Dimitratos e Plakoyiannaki (2003), o empreendedorismo internacional é um processo que pode gerar valor, porque requer a produção de desempenho superior para a firma e retorno para os acionistas.

Porter (1989) afirma que a moderna abordagem de gestão baseia-se fortemente no conceito de valor agregado. Na prática, ele é o motivo pelo qual o cliente de uma empresa se dispõe a pagar para ter seu produto ou serviço. O valor agregado é o

diferencial entre o produto/serviço de uma empresa e o de seus concorrentes. Saber como focar a melhoria da qualidade dos produtos/serviços da empresa passa pela identificação correta e precisa dos desejos e anseios dos clientes/usuários quanto aos serviços/produtos. Por outro lado, a qualidade está diretamente vinculada à eficiência com que a organização utiliza seus recursos – ou ao valor agregado em cada um e no conjunto de processos realizados pela empresa.

Para alcançar o mercado externo, cabe ao empreendedor desenhar estratégias de conquista que agreguem valor à firma, sendo essas mensuradas pelo aumento de vendas e volume de negócios. Mintzberg (1987) descreve uma metáfora sobre a criação de estratégias comparando os empreendedores (gerentes) com artífices e a estratégia com argila.

Como um escultor artesão, os gerentes situam-se entre o passado de capacidades empresariais e um futuro de oportunidades de mercado. Caso sejam artífices de verdade, levam para seu trabalho um conhecimento íntimo dos materiais que utilizam. Isso é a essência da criação artesanal de uma estratégia. (MINTZBERG, 1987, p. 420).

O mercado externo torna-se mais conhecido para o empreendedor quanto mais ele se relaciona com os atores envolvidos nos negócios internacionais. A relação de confiança estabelece-se de maneira relacional e provavelmente em médio prazo. Para que o cliente internacional queira consumir os produtos da empresa exportadora, o empreendedor deve agir com cautela e segurança, utilizando as características do seu perfil e também de plano estratégico bem elaborado, modelado como uma peça artesanal.

Lu e Beamish (2004) realizaram pesquisa com empresas japonesas que reinventaram seus setores e conseguiram alcançar bom desempenho no mercado internacional, pois agregaram e desenvolveram novas capacidades nesses mercados. Levando-se em consideração que as empresas levam um tempo para estabelecerem bons contatos para realizarem negócios e alcançarem resultados de lucratividade, os autores apontam benefícios da internacionalização, pois este processo alarga o tempo até que os resultados líquidos positivos apareçam, mas quando estão estabelecidos, geram uma expansão na firma.

Não só valores financeiros são agregados aos produtos de empresas internacionalizadas, mas aspectos tais como aumento de tecnologia e conhecimento sobre o processo produtivo, troca de *know how*, indicações de distribuidores e clientes, eventos, feiras e pessoas importantes a serem contatadas no exterior são valores agregados. Na pesquisa realizada na indústria alimentícia, esta dimensão fica muito clara, já que os seus produtos não são classificados como de “primeira necessidade” e sim de “consumo por impulso” e mesmo assim crescem cada vez mais o volume de exportação e o número de países que se interessam em consumir tais produtos. Conforme argumentam Lu e Beamish (2004), são os ativos intangíveis também agregando valor ao volume de negócios internacionais.

3 METODOLOGIA

Este capítulo descreve os aspectos metodológicos utilizados nesta pesquisa: o tipo e o método de pesquisa; as unidades de análise e de observação; a operacionalização da coleta de dados; a análise de dados.

3.1 O tipo e o método de pesquisa

A pesquisa desta dissertação pode ser caracterizada como exploratória, uma vez que o tema de investigação é relativamente inexplorado, principalmente no que diz respeito às dimensões do empreendedorismo internacional, incluindo a formação das redes sociais (*networks*), também considerada uma área emergente e aberta a contribuições. O caráter exploratório deste projeto se evidencia porque existem diversas indagações e poucos estudos realizados sobre o tema empreendedorismo internacional, fundamentalmente quando se considera a realidade brasileira¹.

Segundo Yin (2005), os estudos exploratórios têm por objetivo a familiarização com um dado fenômeno ou com uma determinada situação, com o intuito de compreendê-lo para formular o problema com maior rigor. Dessa forma, tornam-se apropriados para os primeiros estágios de investigação, quando o conhecimento e a compreensão de um determinado fenômeno são insuficientes ou inexistentes, como é o caso do empreendedorismo internacional.

¹ Apenas dois estudos sobre o tema foram encontrados nos anais da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD) desde que a área temática “Gestão Internacional” foi introduzida no ano de 2001. Um trabalho pertence a Honório (2007), cujo estudo enfocou a motivação internacional de empresas brasileiras de manufaturados. Neste artigo, o empreendedorismo internacional foi considerado como um impulsionador dos negócios internacionais. Outro trabalho pertence a Child e Rodrigues (2007), cuja discussão se volta para o papel da confiança no empreendedorismo internacional, evidenciando a experiência de pequenas e médias empresas britânicas exportando para o Brasil. Os encontros patrocinados por essa instituição representam o principal fórum de discussão teórico-empírica envolvendo disciplinas da Administração.

O método utilizado para a pesquisa foi o estudo de caso, que consiste na descrição idiossincrática de uma situação. Requer uma abordagem profunda e detalhada da unidade de análise, no sentido de se tentar estabelecer os vários contornos do fenômeno estudado. Sua maior utilidade verifica-se nas pesquisas exploratórias (GIL, 1994).

O estudo de caso, assim como qualquer outro método de pesquisa, apresenta vantagens e limitações. Pode-se considerar como limitação a mais relevante do estudo de caso o seu caráter particularizante que dificulta a generalização dos resultados obtidos. Babbie (1999, p. 73) afirma:

Enquanto a maioria das pesquisas visa diretamente o entendimento generalizado, o estudo de caso busca inicialmente o entendimento abrangente de um só caso idiossincrático [...] Em última análise, o pesquisador fazendo um estudo de caso busca, tipicamente, conhecimentos geralmente aplicáveis além do caso único estudado, mas por si só o estudo de caso não garante esta generalizabilidade.

Estudos de caso muitas vezes combinam diferentes métodos de coleta de dados tais como análise documental, entrevistas, questionários e observações. Essas fontes relevantes ao estudo de caso são chamadas fontes de dados secundários, que abrangem os levantamentos bibliográficos, estatísticas existentes e pesquisas realizadas. Há também as fontes primárias que são constituídas pelos dados coletados diretamente pelo pesquisador em suas entrevistas e experiências. Entre essas, as últimas são fontes de evidências muito importantes, que são a observação direta e as entrevistas sistemáticas. As evidências obtidas também podem ter caráter qualitativo, quantitativo ou ambos (EISENHARDT, 1989).

A natureza desse estudo é qualitativa e isto implica a consideração da importância da interpretação, a capacidade de abstração e análise, para que se possa decodificar, descrever e enfatizar o entendimento do fenômeno investigado.

3.2 Unidades de análise e de observação

Nesta seção é apresentada a unidade de observação e de análise utilizadas nesta pesquisa.

3.2.1 Unidade de análise

Esta pesquisa está focada no papel do empreendedor no processo de internacionalização da firma. Para a unidade de análise, foi escolhida uma empresa de grande porte no setor alimentício, localizada em Minas Gerais.

Os critérios para a escolha da indústria alimentícia como unidade de análise deram-se, primeiramente devido à proximidade da pesquisadora com a empresa, uma vez que antes da referida pesquisa esta lhe prestou serviços de consultoria em desenvolvimento gerencial durante aproximadamente dois anos. Conhecer o funcionamento da empresa, um pouco dos elementos da sua cultura e fundamentalmente ter acesso à gerência e à diretoria facilitou a coleta de dados. A história da empresa desde a sua criação e seu processo de internacionalização, tendo com ator principal a gerente de relações internacionais, também motivou tal escolha.

A unidade de análise caracteriza-se em uma indústria mineira de grande porte do ramo alimentício, com 72 anos de existência, especializada na produção e comercialização de laticínios e doces. Atualmente, conta com aproximadamente 1300 funcionários, divididos em uma área administrativa sediada em Belo Horizonte e, a maior parte, na área industrial sediada em Lagoa da Prata-MG, onde está instalada a planta da empresa. Seus principais produtos são o leite em pó, leite condensado, creme de leite, doce de leite e caramelos sortidos.

3.2.2 Unidade de observação

Considera-se como unidade de observação a gerente de Relações Internacionais da área de Comércio Exterior, bem como os quatro funcionários dessa área, ou seja, os analistas e auxiliares de comércio exterior. Gerentes das áreas de interface, Desenvolvimento de Novos Produtos e Marketing, que participam da efetivação dos negócios internacionais, também foram considerados como unidade de observação, juntamente com a alta administração da empresa, representada pelo diretor comercial (neto do sócio-proprietário fundador da empresa).

3.3 Procedimentos de levantamento e coleta de dados

A fim de atingir os objetivos desta dissertação, utilizou-se como instrumento para o levantamento e coleta de dados, quatro diferentes roteiros de entrevista que se encontram no apêndice deste trabalho. Utilizou-se a técnica de entrevista individual em profundidade, além da análise documental.

O processo de entrevista objetivou descrever a empresa pesquisada quanto a aspectos relacionados à sua origem e ao processo de internacionalização, além dos aspectos relacionados às dimensões que caracterizam as ações empreendedoras da empresa orientadas para a realização de negócios no mercado estrangeiro, segundo a concepção de Dimitratos e Plakoyiannaki (2003). A TAB. 1 apresenta os entrevistados da pesquisa, seus respectivos cargos, área de atuação e locais de realização da entrevista.

A TAB. 1 apresenta a caracterização dos entrevistados na unidade de observação, contendo as áreas pesquisadas, o número e os cargos dos entrevistados, além do local onde se realizaram as entrevistas

TABELA 1
Caracterização dos entrevistados

Áreas pesquisadas	Cargos	Número de entrevistados	Local da entrevista
Comercial	Diretor	01	BH
Comércio exterior	Gerente de Relações Internacionais	01	BH
Comércio exterior	Analista de exportação sênior	01	BH
Comércio exterior	Assistentes administrativos	03	BH
Desenvolvimento de novos produtos	Gerente	01	Lagoa da Prata
Marketing	Gerente	01	BH
Total		08	

Fonte: Dados da pesquisa

Numa pesquisa qualitativa, faz-se importante escolher indivíduos diversificados já que a amostra de participantes interrogados é reduzida. Tal fato se deve a representatividade desses indivíduos, já que eles detêm uma imagem particular da cultura à qual pertencem. É fundamental apreender o sistema pesquisado e os elementos dessa cultura, já que eles revelam tal como ela é apresentada e vivida (THIOLLENT, 1987, p. 199).

A entrevista com a gerente de Relações Internacionais, considerada o elemento empreendedor de todo o processo de internacionalização da empresa pesquisada, realizou-se a partir do roteiro que se encontra no Apêndice B, sendo parcialmente extraído de Honório (2006) e abordou todo o processo de internacionalização e as dimensões do empreendedorismo internacional.

Devido às freqüentes viagens da gerente, a entrevista realizou-se em dois encontros de aproximadamente quatro horas cada. No primeiro encontro, ela apresentou a empresa e suas características, além de fornecer material para análise documental. Relatou todo o processo de internacionalização da empresa desde o início até os dias de hoje. No segundo encontro, respondeu às questões sobre o fazer da área de Comex e suas interfaces, dentro da perspectiva das cinco dimensões do empreendedorismo internacional, de acordo com Dimitratos e Plakoyiannaki (2003).

A entrevista com a equipe que dá suporte à gerência de relações internacionais nas atividades de comércio exterior teve por objetivo identificar o papel ocupado pelos integrantes no apoio às atividades de internacionalização da empresa e como as ações empreendedoras da gerente de Relações Internacionais são percebidas por eles. O roteiro desta entrevista encontra-se no Apêndice C.

O primeiro a ser entrevistado foi o Analista de Exportação Sênior que está na empresa há três anos. Tem formação superior em Comércio exterior, domínio do idioma inglês, experiências anteriores em área de Comex, vários cursos de formação e atualização, experiência em viagens internacionais para realização de negócios. O analista relatou que está estudando a língua árabe há mais de um ano e que este investimento está sendo feito pela empresa. Ele apresentou os procedimentos da área de Comex, suas funções e responsabilidades, sua experiência no exterior com a participação em feiras e negócios, além de sua percepção sobre as ações empreendedoras da gerente de Relações Internacionais. A entrevista teve duração de 2 horas.

Os três Assistentes de Comércio Exterior, também relataram os procedimentos da área, funções e responsabilidades de cada um e, principalmente, a relação e percepção das ações empreendedoras da gerente. As entrevistas foram realizadas no mesmo dia, individualmente e tiveram aproximadamente quarenta minutos de duração cada.

Os gerentes das áreas de interface com os negócios internacionais (Marketing e Desenvolvimento de Produtos) foram entrevistados com o objetivo de se conhecer a percepção dos mesmos em relação às ações empreendedoras da gerência de Relações Internacionais e de como se dá o relacionamento de apoio dessas áreas às atividades realizadas pela empresa no exterior. O roteiro encontra-se no Apêndice D.

Todos os participantes da pesquisa trabalham no escritório central sediado em Belo Horizonte. Apenas a gerência de Desenvolvimento de Produtos fica lotada na fábrica em Lagoa da Prata, local onde a entrevista realizou-se. A pesquisadora já conhecia a planta da indústria alimentícia pesquisada, porém esta entrevista proporcionou

uma visita completa à produção acompanhada pelo gerente da área de Desenvolvimento de Novos Produtos.

A entrevista com a alta administração foi planejada para realizar-se com o sócio-fundador, atual superintendente da empresa. Porém, devido às freqüentes viagens e compromissos profissionais do mesmo e também ao cumprimento do prazo para término deste trabalho, a alta administração foi representada pelo atual diretor da área comercial (neto do proprietário). A entrevista abordou dois aspectos fundamentais: o processo de internacionalização da empresa e a percepção do perfil e das ações empreendedoras da gerente de relações internacionais, de acordo com as dimensões do empreendedorismo internacional. O roteiro encontra-se no Apêndice A.

Utilizou-se também análise documental extraída do *site*, do livro histórico dos 70 anos da empresa comemorados em 2005, fotos e documentos de natureza diversa que revelam o histórico da constituição da empresa e de seus proprietários, objetivando identificar os elementos da sua cultura organizacional e do seu processo de internacionalização.

3.4 Tratamento e análise de dados

Para a avaliação e tratamento dos dados coletados através das entrevistas e análise documental, utilizou-se a análise de conteúdo. Segundo Quivy (1998), a análise de conteúdo incide sobre mensagens tão variadas como obras literárias, artigos de jornais, documentos oficiais, programas audiovisuais, declarações políticas, atas de reuniões ou relatórios de entrevistas pouco diretivas. A escolha dos termos utilizados pelo locutor, a sua freqüência e o seu modo de disposição, a construção do discurso e o seu desenvolvimento são fontes de informação a partir das quais o investigador tenta construir um conhecimento.

Bardin (1993) distingue três grandes categorias de métodos em análise de conteúdo: as análises temáticas, as análises formais e as análises estruturais. As análises

temáticas são aquelas que tentam revelar as representações sociais ou avaliações dos locutores a partir de um exame de certos elementos constitutivos do discurso, como por exemplo, a freqüência dos temas evocados e a avaliação sobre os juízos formulados pelo locutor. As análises formais incidem principalmente sobre as formas e encadeamento do discurso, como por exemplo, a forma de comunicação, vocabulário, tamanho de frases e hesitações do locutor. Por fim, as análises estruturais tentam revelar aspectos implícitos na mensagem. No caso desta pesquisa optou-se pela análise temática.

Quivy (1995) afirma que todos os métodos de análise de conteúdo são adequados ao estudo do não dito, do implícito, pois obrigam o investigador a manter uma grande distância em relação a interpretações espontâneas e, em particular, às suas próprias. Como a comunicação é reproduzida num suporte material, através da análise de documentos escritos, permite um controle posterior do trabalho de investigação. Essas são vantagens apontadas pelo autor na utilização da análise de conteúdo como método de tratamento de dados.

No caso da pesquisa realizada nesta dissertação, a análise de conteúdo serviu para analisar as ideologias, sistemas de valores, as estratégias, as representações e a lógica de funcionamento da indústria alimentícia pesquisada, através dos relatos coletados nas entrevistas e nos documentos produzidos por ela.

As entrevistas foram transcritas, realizando um tratamento qualitativo das mesmas, fundamentalmente da descrição e da análise das respostas obtidas através dos questionários, não sendo utilizado nenhum procedimento estatístico. Na análise, procurou-se identificar fatores comuns comparados com o objetivo de verificar a existência de dados que comprovem a existência das dimensões do empreendedorismo internacional no processo de internacionalização da indústria alimentícia pesquisada.

Os casos foram relatados de maneira concisa, procurando-se, à medida do possível, reproduzir a própria narração feita pelos entrevistados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Os resultados da pesquisa foram agrupados em três grandes blocos de informações: o primeiro de acordo com os aspectos relacionados à internacionalização da empresa pesquisada; o segundo associado às dimensões do empreendedorismo internacional presente nas suas atividades internacionais; o terceiro ligado às percepções gerais dos informantes dos dados sobre a gerente de negócios internacionais.

4.1 Características gerais da Empresa Beta

A partir desta fase da apresentação dos relatos e resultados da pesquisa, a indústria alimentícia pesquisada será caracterizada por “Empresa Beta” devido a sigilo solicitado pela alta administração.

4.1.1 Breve histórico da empresa

A história da Empresa Beta iniciou em 1935, quando foi fundada em Taubaté/SP como fabricante de doce de leite, geléias, doces de frutas e sopas de legumes, sob a razão social de Inglês de Souza Filho & Cia. Ltda. Em 1947, o ciclo de integração nacional trouxe as estradas entre capital e interior do país, o que fez escoar a distribuição e estabelecer nova visão para os negócios. Impulsionada pelas mudanças, a Inglês de Souza investiu na importação de equipamentos automáticos europeus para produzir e embalar caramelos, instalando-se no galpão de uma antiga fábrica de tecidos, na cidade de Taubaté/SP. Naquela época desativou a linha de doces de frutas, geléias e sopas e adotou a marca Beta.

Em 1948, é fundado na cidade mineira de Lagoa da Prata, por um grupo de produtores de leite, o Laticínio Lagoa da Prata fabricante de manteiga. Em 1958, o

Laticínio Lagoa da Prata incorpora à sua linha de produção uma pequena instalação de produção de leite em pó industrial, matéria prima para outras indústrias alimentícias nacionais.

Os atuais sócios da Empresa Beta, na década de 1960, trabalhavam numa mesma empresa multinacional de laticínios produtora de leite em pó, situada também no oeste de Minas Gerais, cujo nome não foi possível identificar. Um era diretor e o outro havia sido contratado na Alemanha para desenvolver o marketing da linha de nutrição infantil dessa mesma empresa e, na época, negociaram a aquisição do Laticínio Lagoa da Prata para aumentar a captação de leite e ampliar a área de atuação da empresa onde trabalhavam. Planos opostos do grupo detentor daquela empresa de laticínios determinaram a não aceitação do negócio já apalavrado com a Laticínios Lagoa da Prata, o que forçou os executivos a efetivar a compra em seus próprios nomes, em março de 1961, iniciando aí uma sociedade que perdura até hoje.

Desde a constituição societária, o escritório central funcionou na cidade do Rio de Janeiro, uma vez que um dos sócios era carioca e o outro, apesar de não manter residência fixa no Brasil, teria melhores condições de ir e vir da Alemanha estando naquela cidade. Em 1963, outra oportunidade única favoreceu novamente os sócios que adquiriram o laticínio de Taubaté/SP, que, na época, estava em dificuldades financeiras. Em 1969 fundiram todas as empresas do grupo em uma única razão social - Empresa Beta - centralizando assim a planta em um único local: a cidade mineira de Lagoa da Prata.

Em 1973, um novo e moderno equipamento para fabricação de leite em pó é instalado na fábrica de Lagoa da Prata, aumentando e sofisticando bastante a produção. Em 1975, a empresa entra no mercado internacional, exportando inicialmente para o Canadá, Paraguai e Austrália. Em 1980, a empresa estabeleceu uma parceria com a Kraft Inc. que incorporou 40% de seu capital, objetivando aumentar sua produção e adquirir novas tecnologias. Tal iniciativa partiu da indústria americana que fez uma proposta para os sócios e estes aceitaram, pois precisavam investir em melhorias tecnológicas que aumentassem a produção e dessem condições à Empresa Beta de competir no mercado interno e externo. Nos cinco

anos de vínculo, a Empresa Beta assimilou tecnologias de ponta e ganhou estrutura para lançar novos produtos, como por exemplo, o caramelo de chocolate da marca *Fadgie*.

Os detalhes dos termos dessa parceria não foram revelados à pesquisadora por solicitação da alta administração. Sabe-se que os sócios ainda mantiveram 60% do controle da Empresa Beta, ficando sob a responsabilidade da Kraft os investimentos tecnológicos e o lançamento de novos produtos. Em 1985, os atuais controladores da Empresa Beta recompram a parte da Kraft que descontinua seus investimentos no mercado brasileiro e retomam seu controle total. Os detalhes de tal negociação também não são revelados à pesquisadora a pedido da alta administração, pois guardam em seu bojo aspectos estratégicos e sigilosos da empresa.

Em 1994, é feita uma grande ampliação na linha de candies com incorporação de equipamentos de alta produção. Em 1998, a administração central da Empresa Beta é transferida da cidade do Rio de Janeiro para a capital mineira. As ampliações e melhorias não param, sendo que, em 2000, outro novo e moderníssimo equipamento para fabricação de leite em pó é instalado na fábrica tornando a empresa a nona maior produtora de laticínios do país.

Em 2002, a empresa constitui a Fundação Empresa Beta, entidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos sediada na cidade de Lagoa da Prata/MG. Inaugura-se também o Centro Infantil Arlete Antunes, instituição que recebe e cuida de 92 crianças de 0 a 6 anos. Neste mesmo ano, é implantado o SAP/R3, um dos mais modernos sistemas de gestão integrada empresarial.

No ano de 2003, a Empresa Beta é certificada com ISO 9001 e ISO 14001 devido ao alto nível de qualidade da sua atividade industrial e gestão ambiental. Em 2005, a Empresa Beta completa 70 anos e comemora ampliando sua fábrica com novas e modernas instalações. Ocorre o lançamento do leite condensado na inédita embalagem cartonada de 270g, do “Doce de Leite Beta” nas versões pastoso e em tabletes e também do leite aromatizado nos sabores chocolate e caramelo. Em 2007, a empresa inicia uma nova fase de ampliação da fábrica e investimentos são feitos em pesquisas e inovações para lançamento de novos produtos.

TABELA 2
História da Empresa Beta

DATA	EVENTO	LOCAL
1935	Fundação da Empresa Beta, fabricante de doce de leite, geléias, doces de frutas e sopas de legumes, sob a razão social de Inglez de Souza Filho & Cia. Ltda.	Taubaté/SP
1947	Escoamento e distribuição de produtos através da malha rodoviária para outras regiões do país. Investimento na importação de equipamentos automáticos europeus. Desativação da linha de doces de frutas, geléias e sopas Adota a marca Beta.	Taubaté/SP
1948	É fundada, na cidade mineira de Lagoa da Prata por um grupo de produtores de leite, o Laticínio Lagoa da Prata.	Lagoa da Prata/MG
1958	Laticínio Lagoa da Prata incorpora à sua linha de produção, a instalação de produção de leite em pó industrial.	Lagoa da Prata/MG
1960	Atuais sócios da Empresa Beta negociam a aquisição do Laticínio Lagoa da Prata para aumentar a captação de leite e ampliar a área de atuação da multinacional onde trabalhavam juntos, porém tal proposta não foi aceita pelo grupo detentor.	Lagoa da Prata/MG
1961	Efetivação da compra no próprio nome dos executivos, iniciando assim a sociedade. Estabelecimento da sede administrativa na cidade do Rio de Janeiro.	Lagoa da Prata Rio de Janeiro/RJ
1963	Os proprietários do Laticínio Lagoa da Prata compram a Empresa Beta ainda em Taubaté/SP.	Taubaté/SP
1969	Fusão de todas as empresas do grupo em uma única razão social - Empresa Beta, centralizando a planta em um único local: Lagoa da Prata.	Lagoa da Prata/MG
1973	Aquisição de novo e moderno equipamento para fabricação de leite em pó, aumentando e sofisticando a produção.	Lagoa da Prata/MG
1975	Entrada da empresa no mercado internacional, exportando inicialmente para o Canadá, Paraguai e Austrália.	Rio de Janeiro
1980	Parceria com a <i>Kraft Inc.</i> , que incorporou 40% de seu capital, objetivando aumentar a sua produção e adquirir novas tecnologias.	Lagoa da Prata/MG
1985	Atuais controladores da empresa recompram parte da Kraft que descontinua seus investimentos no mercado brasileiro e retomam o controle total da Empresa Beta.	Lagoa da Prata/MG
1994	Ampliação na linha de <i>candies</i> com incorporação de máquinas de alta produção.	Lagoa da Prata/MG
1998	A administração central da Empresa Beta é transferida do Rio de Janeiro para a capital mineira.	Belo Horizonte/MG
2000	Moderníssimo equipamento para a fabricação de leite em pó é instalado na fábrica tornando a empresa a nona maior produtora de laticínios do país.	Lagoa da Prata/MG
2002	A empresa constitui a Fundação Empresa Beta Centro Infantil Arlete Antunes. Implantado SAP/R3- Sistema de Gestão Integrada Empresarial .	Lagoa da Prata Belo Horizonte
2003	Certificação ISO 9001 e 14001	Lagoa da Prata Belo Horizonte
2005	Empresa Beta completa 70 anos e amplia planta fabril.	Lagoa da Prata
2007	Ampliação fabril e investimentos em pesquisas e inovações de novos produtos	Lagoa da Prata
2008	Investimento em estratégias de marketing e mídia televisiva	Belo Horizonte Lagoa da Prata

Fonte: Dados da pesquisa

A TAB. 2 apresenta a caracterização da Empresa Beta, através do relato de dados e fatos apresentados em linha cronológica, perfazendo um breve histórico da empresa.

A fábrica conta com instalações modernas e amplas, ocupa 35.805 m de terreno e 27.013 m de área construída, empregando mais de mil pessoas e investindo sempre no seu desenvolvimento. As filiais da Empresa Beta localizam-se em São Paulo, no Rio de Janeiro, em Belo Horizonte, Recife e Goiânia e apóiam os representantes comerciais em outras cidades do país. No nordeste o volume de venda dos produtos Camponesa (marca própria da manteiga, leite condensado, leite em pó e creme de leite) eleva-se ano após ano, graças a sua qualidade real percebida pelo consumidor e, não menos importante, às promoções e ao trabalho assíduo e eficaz das equipes de campo. A Empresa Beta realiza um forte esforço de *merchandising* em pontos de venda e os investimentos em propaganda são ampliados para outros mercados e novos consumidores, acompanhando o crescimento físico médio anual de 22,5% nos últimos cinco anos no segmento de laticínios e de 13,5% no segmento de *candies*. Neste ano de 2008, a Empresa Beta tem a intenção de investir em estratégias de marketing em mídia televisiva para divulgação de seus produtos no mercado interno (ESTRUTURA, 2005).

4.1.2 Características da área de Comércio Exterior (Comex) da empresa pesquisada

Em prol dos negócios internacionais, faz-se importante caracterizar a área de Comex e interfaces pesquisadas nesta dissertação. A área de Comex da Empresa Beta é bastante enxuta em quantidade de pessoal, (quatro funcionários) e funciona como uma unidade semi-autônoma, onde todas as decisões são tomadas pela gerente de negócios internacionais, segundo seu relato: “É como se fosse uma empresa dentro da Empresa Beta!”

Desde 1993, quando assumiu as atividades da área de Comex, a gerente de Relações Internacionais pesquisou e desenvolveu sozinha os formulários e um

sistema que atendesse às demandas da área, de maneira que pudesse centralizar tanto a documentação, a parte técnica e legal das ações de exportação, quanto os aspectos estratégicos e decisórios na sua gestão. É a única gerência da empresa que responde diretamente à presidência. De 1993 a 2006, a gerente de relações internacionais, dentre outras atividades realizadas por ela, propôs e conseguiu realizar mudanças em todas as embalagens dos produtos comercializados no exterior e também na composição de alguns produtos para atender às exigências do mercado externo. O contato com os clientes estrangeiros, a participação em feiras e eventos internacionais ficou durante muito tempo restrito a ela e à diretoria da empresa, o que causava um distanciamento muito grande do mercado interno com o externo, além de dificultar as justificativas para investimentos e mudanças propostas pela gerente.

A gerente de Relações Internacionais apresenta perfil bastante arrojado, trabalha com comércio exterior desde 1978, acumulando experiências e conhecimentos técnicos, administrativos e gerenciais correlacionados à função. Antes de assumir a gerência da área, ela trabalhou por 10 anos como secretária da presidência, onde acumulava funções administrativas, principalmente voltadas para os negócios internacionais. Apesar da formação superior em Publicidade, ela garante que “tem mais conhecimentos adquiridos ao longo do tempo, através de cursos extracurriculares e, principalmente, estudando história e a cultura dos países que visita e faz negócios, do que alguém que cursa Comércio Exterior na faculdade”.

Os relatos sobre a caracterização da área de Comex junto à diretoria comercial e também com sua equipe foram coincidentes em vários aspectos, principalmente no que diz respeito à autonomia e descentralização do setor em relação aos outros da empresa e ao pouco interesse demonstrado pelos funcionários pelas atividades de exportação. A maior razão, segundo os entrevistados, é a limitação do domínio de outras línguas pelos funcionários. Apenas a equipe da área de Comex, a diretoria e superintendência têm domínio do idioma inglês. A gerente de Relações Internacionais afirma que: “tal postura parece estar arraigada à cultura brasileira: o que está em outro idioma ou escrito em letras muito miúdas não se tem interesse em ler ou aprender!”

Apesar dos departamentos serem interligados e fazerem parte de um mesmo negócio, a área de Comex é um setor autônomo, que acompanha todos os processos e etapas dos negócios internacionais através de um software próprio. É “ enxuto ” (cinco funcionários contando com a gerente), todos dominam o idioma inglês e/ou espanhol e têm formação específica em Comércio Exterior. O setor é “ eficiente, não burocrata ” e atende às expectativas da superintendência e dos clientes. O analista sênior de comércio exterior exemplifica nesta fala que

Somos obrigados a fazer e, a saber, de tudo dentro dos negócios internacionais devido ao estereótipo do setor, e também devido às limitações referentes ao desconhecimento de línguas estrangeiras; tudo acaba se voltando para nós.

Segundo a gerente de relações internacionais, o processo organizacional do setor não veio de “ fora para dentro ”. Todos os formulários e procedimentos foram desenvolvidos dentro da área de Comex e são atualizados anualmente, também atendendo às solicitações da certificação ISO 9001. O analista sênior e os assistentes de comércio exterior relatam que: “ os procedimentos da área funcionam bem, descrevem passo a passo o como fazer e o que se pode fazer, delimitando as responsabilidades de cada função ”.

A equipe da área de Comex conta com apenas um analista sênior contratado em 2004, que divide com a gerente de Relações Internacionais a prospecção e a manutenção de clientes no exterior, sendo seu foco os países da América do Sul e os países Árabes, devido às dificuldades culturais encontradas pela gerente pelo fato de ser mulher. O restante da equipe os acompanha raramente nas viagens internacionais, devido a restrições da alta administração em relação aos custos, apesar da gerente achar importante que todos tenham esta experiência para entenderem o mercado e o perfil dos clientes internacionais.

O planejamento estratégico anual da área, as viagens e as ações de negócios internacionais são preparados exclusivamente pela gerente que submete tal plano à aprovação da diretoria e presidência. Após aprovação, o plano anual é apresentado à equipe que o executa, cada um dentro de suas responsabilidades.

Devido ao caráter autônomo do setor, as únicas áreas de real interface dentro da empresa são o Marketing e Desenvolvimento de Novos Produtos. A área de Marketing localiza-se no escritório central em BH/MG e, atualmente, é composta por uma equipe de três funcionários e a gerente. Todos têm curso superior em áreas afins às atividades da área. Em 2005 houve mudanças importantes na estrutura e nas diretrizes dessa área, que até então funcionava como um adendo da área comercial atuando apenas em campanhas internas de *merchandising* nos pontos de venda. Com a saída do então gerente e com as novas políticas de propaganda da Empresa Beta, a analista sênior foi promovida à gerência e, desde então, a área de marketing assumiu uma postura mais participativa e de real interface com as políticas comerciais de vendas internas e externas.

Nos negócios internacionais, apesar do bom relacionamento entre as gerências das duas áreas, o Marketing ainda continua realizando e estruturando apenas as solicitações de mudanças nas embalagens e/ou preparando algum material promocional dentro dessas solicitações, ou seja, a interface não acontece diretamente na preparação do planejamento estratégico das atividades de negócios internacionais e sim no atendimento às demandas da gerente da área de Comex.

Outra área de interface, segundo a gerente de negócios internacionais, é a área de Desenvolvimento de Novos Produtos, que fica instalada na fábrica em Lagoa da Prata/MG. Esta área pesquisa e realiza alterações nas fórmulas dos produtos já fabricados pela Empresa Beta ou atende às solicitações de lançamento de novos produtos para atender alguma especificidade do mercado externo demandados pela gerente de relações internacionais.

Atualmente, a linha de produção da fábrica conta com alto nível de tecnologia, é basicamente composta por mulheres que são bastante especializadas no que fazem. Este fato, não indica necessariamente alta escolaridade. A instalação da planta industrial em uma cidade do interior de MG onde as oportunidades de trabalho não são abundantes, faz com que o indicador de rotatividade de pessoal, seja considerado baixo, o que faz com que as trabalhadoras permaneçam por mais tempo nos postos de trabalho, tornando-as mais hábeis e rápidas nas atividades produtivas.

4.2 Trajetória de internacionalização da Empresa Beta

A Empresa Beta entrou no mercado internacional em 1975 exportando inicialmente para o Canadá, Paraguai e Austrália. Os proprietários sempre vislumbraram o mercado externo, pois desde a constituição societária a Empresa Beta conta com um acionista estrangeiro (um dos sócios fundadores é alemão).

Na década de 1970, a Empresa Beta anunciou em jornal de grande circulação nacional na cidade do Rio de Janeiro a venda de algumas máquinas e equipamentos utilizados na fabricação de determinados doces e pirulitos, dos quais haviam descontinuado a produção devido à substituição na sua linha de produtos. Como o anúncio trazia a caracterização da Empresa Beta, além da forma de contato com a mesma, o proprietário da empresa *Regal* do Canadá, na época uma pequena indústria de confeitaria, que estava no Brasil, manteve um “contato ao acaso” com a Empresa Beta. As negociações para a aquisição da máquina geraram uma visita do proprietário canadense à fábrica em Lagoa da Prata, onde estavam os equipamentos anunciados e daí estabeleceu-se o primeiro negócio internacional, que se transformou em uma parceria que perdura até hoje, mesmo com a nova geração.

De acordo com a literatura do empreendedorismo internacional, um “acontecimento ao acaso” configura-se como o reconhecimento de uma oportunidade não prevista e a prontidão para se obter uma vantagem sobre tal oportunidade. Este fenômeno ocorre quando pelo menos três elementos se configuram, ou seja, primeiramente o empreendedor deve estar em lugar propício para que estes encontros ao acaso possam ocorrer; é importante que ele mantenha a construção de redes sociais através de relacionamento interpessoal e que também apresente habilidade para o estabelecimento de conexões entre dados atuais e ideais (HONÓRIO, 2006, p. 50). Ao que tudo indica, esses elementos parecem ter sido marcantes nas atividades iniciais da Empresa Beta no mercado estrangeiro.

A Empresa Beta, nesta época ainda não se configurava o parque industrial que se tornou ao longo dos anos referência nacional na fabricação de doces e caramelos.

Portanto, iniciar os negócios internacionais com um pequeno volume de exportação para uma indústria de confeitaria canadense oportunizou a entrada no mercado internacional com baixo investimento e estimulou a contratação de um *trader* nacional que divulgasse seus produtos no mercado externo. A Empresa Beta e a *Regal* (empresa canadense) ainda mantém relações comerciais através da exportação, porém não desenvolveram novos produtos juntas.

Segundo relato da gerente de relações internacionais, a identificação e escolha dos outros dois países de entrada, Paraguai e Austrália, se deram por intermédio do *trader* que atendia a Empresa Beta na época (atendeu no período de 1975 a 1993) que manteve contato com tais países através de participação em feiras.

A gerente de Relações Internacionais relata que o modo de entrada escolhido desde 1975, quando a empresa utilizava-se dos serviços de um *trader* de São Paulo, que fazia o trabalho de prospecção de clientes e demonstração dos produtos da empresa no exterior, foi a exportação. A escolha desse modo de entrada se deu, primeiramente, devido ao investimento externo ser menor e também porque existia um desconhecimento do mercado internacional. Tal afirmativa corrobora Johanson & Wiedersheim-Paul (1995) que apontam esta questão como uma possível explicação para o fato das empresas começarem a exportar para países vizinhos ou países com similaridades nas práticas de negócios devido à falta de conhecimento de mercados estrangeiros e à propensão de se evitar incertezas. Para esses autores, tal explicação exemplifica o conceito de distância psíquica visto por eles como o somatório de dados e informações do mercado externo, tais como a língua, os aspectos culturais e econômicos que afetam os negócios internacionais.

A “cultura industrial e familiar” da Empresa Beta, segundo o diretor comercial, sempre orientou e pautou as decisões dos proprietários levando-os a ser prudentes nos investimentos e a se cercarem de informações antes de arriscar. A Empresa Beta estabeleceu-se primeiramente no mercado brasileiro, buscou o apoio de um *trader* para conhecer e se fazer conhecida no mercado externo para então estruturar uma área de Comércio Exterior. A literatura confirma esta postura de internacionalização, como uma forma contínua e crescente de investir, não visando

os resultados imediatos, mas aqueles resultados que geram sustentabilidade. (BRASIL *et al*, 1994).

De 1975 até o ano de 1993, o processo de exportação da Empresa Beta era realizado por um *trader* de São Paulo, sendo o processo administrativo realizado pela própria indústria, deixando a cargo do *trader* as ações de prospecção de clientes e venda dos produtos no exterior. A partir do ano de 1993, a empresa optou por estruturar sua área de comércio exterior, nomeando a atual gerente de Relações Internacionais (que na época era secretária da diretoria) como responsável pelos negócios no exterior, devido ao seu perfil profissional e pessoal, além do amplo conhecimento que esta pessoa possuía da empresa, dos seus produtos e da sua cultura organizacional. Portanto, além de realizar as atividades administrativas do processo de exportação junto à diretoria que trabalhava, a atual gerente de Relações Internacionais assumiu toda a parte estratégica e de captação no mercado externo, substituindo o trabalho realizado pelo *trader*. A gerente iniciou seu percurso na construção da área de Comex participando de feiras e eventos em outros países como forma de conhecer o mercado externo e entender melhor o perfil dos então clientes e o potencial de captação de novos. Logo constituiu uma equipe para cuidar dos aspectos administrativos e burocráticos do processo de exportação, facilitando assim sua ausência devido às constantes viagens por um período maior.

A literatura mostra que a escolha da estratégia de internacionalização da firma depende de questões como o setor de atuação da organização, a disponibilidade de recursos, o posicionamento competitivo da empresa, os limites econômicos do mercado no qual ela atua, a manutenção, o fortalecimento e a ampliação de sua penetração em outros mercados, a aquisição de experiência estratégica, operacional e de tecnologia (ROSSI, 2002).

Nos primeiros anos da década de 1980, continuar o processo de internacionalização tornou-se um grande desafio devido ao pouco conhecimento do mercado externo e às barreiras culturais e legais impostas pelo governo brasileiro. Nesta época, outro acontecimento importante na trajetória de internacionalização da Empresa Beta foi a parceria estabelecida com a *Kraft Inc.*, que incorporou 40% de seu capital, objetivando aumentar sua produção e adquirir novas tecnologias (esta parceria já foi

detalhada nas características gerais da Empresa Beta, p. 51). Durante os cinco anos dessa parceria, a Empresa Beta assimilou tecnologias de ponta, melhorou sua estrutura fabril e posicionou-se de maneira forte e definitiva como uma indústria alimentícia no ramo de doces e caramelos capaz de aumentar suas vendas internas e externas.

Tal fato é confirmado pela literatura de negócios internacionais quando esta sugere a teoria de redes como uma perspectiva no processo de internacionalização da firma e quando enfatiza a questão do relacionamento entre as mesmas, principalmente para que aquelas de menor porte possam realizar negócios no estrangeiro, já que o seu desenvolvimento depende dessas relações (HADLEY; WILSON, 2003). É importante ressaltar que a Empresa Beta nos anos iniciais da década de 1980 não era de grande porte tal como a *Kraft*.

Aspectos fundamentais que definem uma rede interorganizacional coincidem com os laços de negócios estabelecidos pela Empresa Beta sendo o principal o compartilhamento do trabalho, já que as firmas dependem uma das outras no processo produtivo e na distribuição dos produtos e serviços a serem oferecidos no mercado externo. Alguns autores afirmam que o processo de internacionalização na perspectiva de redes é um fenômeno resultante da interação, do desenvolvimento e da manutenção de relacionamentos ao longo do tempo. Tal aspecto configura-se em um fenômeno de externalização e não de internalização que ocorre gradativamente (SHARMA; JOHANSON, 1987; JOHANSON; VAHLNE, 1992).

Até 1993, a Empresa Beta continuou a utilizar os serviços do *trader* e este identificava os distribuidores nos países estrangeiros. Segundo relato da gerente de relações internacionais,

[...] o *trader* fazia basicamente o que faço desde que assumi a área de Comex e faço até hoje, ou seja, fazia contato com clientes e possíveis clientes através de feiras e eventos internacionais, ou através de visitas que aconteciam por meio de indicações da sua rede de relacionamentos ou da própria Empresa Beta. A diferença é que ele falava em nome de várias empresas.

Nesta época, os principais produtos exportados foram os pirulitos, os torrões, os caramelos de chocolate e de baunilha e os *toffees* sortidos. As relações comerciais externas estavam indo bem, porém, no Brasil, as indústrias de laticínios sofriam prejuízos com o tabelamento de preços do leite pelo governo federal e com os elevados volumes de importação de produtos derivados. Essas eram dificuldades reais, porém, devido ao bom relacionamento com os produtores rurais, o fornecimento de matéria-prima foi mantido.

Mesmo após trinta anos de experiência em negócios internacionais, a exportação continua sendo a estratégia utilizada pela Empresa Beta até os dias de hoje, porém todo o processo é realizado dentro da área de Comex e não se utiliza serviços de *trader* nacionais ou internacionais. Os contatos com distribuidores são realizados diretamente pela gerente de Relações Internacionais e pelo analista sênior de comércio exterior e indiretamente pela diretoria da Empresa Beta através de suas redes de relacionamento. Os distribuidores são contatados na maioria das vezes em feiras e eventos internacionais, locais propícios para tais encontros.

A gerente de Relações Internacionais apontou durante as entrevistas algumas dificuldades que encontrou logo que assumiu a área de Comex em 1993, quando ainda não tinha noção do mercado externo.

Na primeira feira que participei na Alemanha, percebi que tínhamos um excelente produto, mas que estava mal vestido. As embalagens numa feira devem ser coloridas, diferentes, pois chamam atenção, se comunicam com o cliente. Chorei muito!! Voltei e tentei convencer os proprietários e a fábrica para mudar as embalagens. Tive que explicar o porquê das mudanças, explicar aos funcionários algo que para eles não fazia sentido, já que não estavam lá para ver.

As atividades comerciais até o final dos anos de 1990 estavam totalmente centralizadas na pessoa da gerente, que esporadicamente era acompanhada pelo diretor-superintendente, pelo diretor comercial e por alguns poucos membros da equipe de Comex. Portanto, ficava difícil falar de algo que a maioria das pessoas não via e por isso não se interessavam. Com a contratação do analista sênior em 2004 e com a divisão das “contas” (clientes) segmentada geograficamente entre eles, as viagens internacionais se intensificaram e com isso as propostas de

melhorias em embalagens e até na formulação de alguns produtos para atender às exigências do mercado externo, ficaram mais acessíveis. A gerente relata na entrevista que: “Tive que reformular o conceito do produto para refazer as embalagens. Para tal, estabeleci uma grande aliança com a área de Marketing. Não se faz Comex sem apresentação, pois vendo sonho através da embalagem”.

A gerência de relações internacionais, apesar de construir o plano de ação anual sozinha, utilizando-se de informações do ano anterior, o submete diretamente à superintendência da empresa e troca idéias de operacionalização com sua equipe e com as áreas de interface. Mantém estreito contato com o acionista alemão e presidente do Conselho de Administração, troca idéias e acata sugestões que apóiam e facilitam os contatos com o estrangeiro. As estratégias comerciais são voltadas para pesquisas de novos mercados, visitas a países que ainda não fazem negócios com a empresa, mas que têm potencial, participação constante em feiras e eventos da área de confeitaria no mundo todo. O depoimento ilustra esse ponto:

De graça não acontece nada! Faço um plano de ação e persisto nas estratégias desenhadas para aquele ano. Mantenho contato freqüente com os clientes e distribuidores com os quais fazemos negócios, muitas vezes viajo não para realizar novos negócios, mas para manter as relações estreitas e ouvir o cliente.

No que se refere às vantagens que a Empresa Beta obteve com o processo de negócios internacionais, a gerente da área de Comex relata que tal processo ajuda a evoluir o mercado interno, uma vez que há constante troca de metodologia, *know how* e informações que “forçam” a melhoria de seus produtos para o mercado interno. A Empresa Beta, segundo relatos das gerências de relações internacionais e de desenvolvimento de novos produtos (fábrica), tem uma grande vantagem competitiva que é a posse da matéria prima para a produção do produto final, que é o leite. Este aspecto a coloca em uma condição mais “confortável” para cumprir seus compromissos de entrega no mercado externo, os prazos e as exigências de qualidade dos produtos. A gerente de Relações Internacionais relata que

Os produtos vendidos no exterior não são de primeira necessidade, por isso precisam atender a vários apelos de qualidade, sabor, diversificação e beleza nas embalagens. Só se alcança bons resultados se os investimentos forem constantes nesses aspectos dentro da fábrica e no mercado interno.

O relato anterior corrobora a literatura, quando Brasil *et al* (1994) apontam que uma empresa, para ser competitiva em seu próprio mercado, precisa ser competitiva internacionalmente, pois, para sobreviver no mercado doméstico aberto à penetração de empresas estrangeiras, é necessário que se ofereçam produtos e serviços de qualidade e preço compatíveis, o que também é preciso no mercado externo.

A gerente de Relações Internacionais relata que a área de Comex sofreu muitas transformações desde a década de 1970 e os desafios atualmente são outros. Considera os primeiros anos da década de 1980 como os mais difíceis na sua carreira,

[...] devido às barreiras culturais e à falta de conhecimento de mundo. Tive que abdicar da vida pessoal e aprender a conviver com as diferenças entre os povos estrangeiros, já que nós brasileiros não temos muito este cuidado de investigar e conhecer antes de ir para o exterior.

Devido ao estilo de gestão da gerente, a área de Comex tornou-se quase “auto-suficiente”, pois todas as decisões são tomadas internamente e apenas discutidas com a superintendência para aprovação. A gerente da área de Comex explica que as únicas áreas identificadas como de real interface com os negócios internacionais são a área de Marketing e a de Desenvolvimento de Novos Produtos (fábrica), as quais foram devidamente caracterizadas na seção 4.1 (Características gerais da Empresa Beta). Segundo relato da gerente de relações internacionais,

[...] somente essas áreas fazem a interface com o Comex, pois todas as funções administrativas acontecem dentro da área, as funções de captação e manutenção de clientes no exterior são realizadas por mim e pelo analista sênior e, portanto, restam aquelas atividades de apoio para campanhas publicitárias e mudanças nas embalagens e na formulação ou constituição de algum produto que é exportado.

A diretoria comercial participa esporadicamente de feiras e eventos internacionais para conhecer de perto as estratégias de vendas e de contato com clientes utilizadas fora do mercado interno e também porque o atual diretor faz parte da família do proprietário da indústria (ele é neto do dono), estando na linha sucessória da superintendência.

Sintetizando esta seção, a Empresa Beta, após se estabelecer primeiramente no mercado brasileiro, adotou como prática participar de feiras, eventos e pesquisas de mercado realizadas em diversas partes do mundo. Líder no segmento de caramelos de leite e com vendas em todo o país, a Empresa Beta é uma das maiores exportadoras do produto, detendo 55% da produção do segmento. Hoje, seus produtos são comercializados nos cinco continentes em mais de 40 países, por meio de parcerias com distribuidores locais (LIVRO COMEMORATIVO, 2005).

Na literatura sobre internacionalização de firmas, o modelo de Uppsala, dentro da perspectiva comportamental, ilustra a trajetória da Empresa Beta como uma firma que se estabeleceu e investiu no ambiente doméstico fortalecendo suas estruturas produtivas e comerciais para então, de maneira incremental, buscar o mercado externo. A seqüência gradual proposta pelo modelo de Uppsala visa beneficiar a firma com todos os conhecimentos adquiridos ao longo das etapas de comprometimento crescente no exterior (HILAL; HEMAIS, 2003).

TABELA 3
Trajetória de internacionalização da Empresa Beta

DATA	EVENTO
1975	Início das exportações para o Canadá, Paraguai e Austrália Exportações indiretas através de <i>trader</i> de São Paulo, que atendeu à Empresa Beta no período de 1975 a 1993.
1980	Parceria com a <i>Kraft Inc.</i> (40% do capital da Empresa Beta é incorporado) Investimentos em tecnologia e aumento considerável na produção e exportação indireta.
1985	Descontinuidade da parceria com a <i>Kraft. Inc.</i> Os atuais sócios recompram a participação da <i>Kraft</i> e retomam 100% do controle da Empresa Beta.
1993 a 2004	Estruturação da área de Comércio Exterior(Comex) Nomeação da atual gerente de relações internacionais Descontinuidade da parceria com o <i>trader</i> nacional Participação da gerente de Relações Internacionais em eventos no exterior Alterações em embalagens e composição de produtos exportados.
2004	Ampliação da equipe de Comex com a contratação de um analista sênior Segmentação do mercado global e divisão dos contatos e viagens internacionais com este analista. Estratégias comerciais voltadas para pesquisas de novos mercados, tais como o mercado dos países Árabes e Asiáticos.
2004 a 2008	A gerente de Relações Internacionais e o analista sênior dividem a função de captação e manutenção de clientes no mercado externo.

Fonte: Dados da pesquisa

A TAB. 3 apresenta, numa ordem cronológica e estruturada, dados e fatos importantes que marcaram a trajetória de internacionalização da Empresa Beta.

4.3 Dimensões do empreendedorismo internacional

Nesta seção serão apresentadas as dimensões do empreendedorismo internacional, conectando-as com os dados coletados na pesquisa realizada na Empresa Beta. O objetivo é identificar e analisar os aspectos propostos pelo modelo das cinco dimensões do empreendedorismo internacional, segundo a concepção de Dimitratos e Plakoyiannaki (2003), nas suas atividades internacionais.

4.3.1 O empreendedorismo internacional visto como um fenômeno abrangente

Na pesquisa realizada, este aspecto do empreendedorismo internacional ficou bastante claro, já que os níveis hierárquicos que diretamente estão envolvidos nos negócios internacionais são a gerência da área de Comex e a superintendência da empresa. Porém, indiretamente, mas ainda *top*, estão a diretoria comercial e as gerências de Marketing e de Desenvolvimento de Produtos. Nos níveis de analista e assistente, está a equipe da área de Comex, que também participa com ações empreendedoras já que realizam contatos no exterior pessoalmente (como é o caso do analista de exportação sênior), ao telefone e via internet, acompanhando todos os procedimentos da exportação. Os demais envolvidos estão nos níveis da operação ou produção da fábrica. De acordo com relatos da gerente, negócio internacional é diferente de vendas, pois pressupõe relacionamento e envolvimento da firma como um todo. Quem lida com negócios internacionais precisa respeitar os hábitos dos clientes e dos concorrentes no exterior. Ela afirma que:

Nossos produtos são de consumo por impulso, portanto não são vendidos por si, tem que ter várias ações por traz, tais como pesquisas, conhecimento dos países e dos elementos da cultura, seus hábitos de consumo etc. Não basta fazer o pedido de vendas, tem que manter esse

cliente. Para tal, não consigo fazer tudo sozinha, preciso do apoio de outras áreas na empresa.

Esses dados confirmam a literatura, uma vez que Dimitratos e Plakoyiannaki (2003) definem o empreendedorismo internacional como um processo organizacional amplo que está inserido na cultura da firma e que busca, por meio da exploração de oportunidades surgidas no mercado internacional, gerar valor para a firma. É um processo amplo, porque envolve a participação de todos os níveis hierárquicos da firma, embora a capacidade de tomada de decisões e a principal fonte empreendedora estejam nos níveis gerenciais mais altos.

De acordo com relatos da gerência de Comex, suas demandas internas são atendidas porque ela

Estimula as pessoas, explica o porquê das mudanças ou dos prazos a serem atendidos. As pessoas das áreas de interface são empreendedoras, gostam de desafios, porém precisam ser estimuladas, cada qual a sua maneira.

O processo de estimulação da equipe da área de Comex, segundo relato da gerente, ocorre através de reuniões quando ela está aqui no Brasil, conversas esclarecedoras, *emails* e ligações telefônicas constantes quando está fora, além de repasse das tarefas a serem desenvolvidas no setor através dos manuais descritivos. Os assistentes e o analista sênior, quando questionados sobre esta conduta da gerente relataram que

[...] a gerente não nos dá nada pronto, tudo ela questiona o porquê e pede para pesquisar. Promove reuniões, nos conta muitas histórias da Empresa Beta no início e também das viagens a negócios que faz constantemente. Conta-nos como são os clientes para que tenhamos informações e possamos imaginá-los mesmo sem conhecê-los.

As pessoas das áreas de interface também mantêm a mesma posição quando questionadas sobre a forma de estimulação da gerente de Relações Internacionais para o atendimento de suas demandas. O gerente da área de Desenvolvimento de Novos Produtos relata que: “A gerente tem uma postura firme e que, para quem não a conhece, amedronta. Porém quando faz solicitações, se reúne conosco, explica o que quer e porque precisa da maneira que está pedindo”.

As repostas dos profissionais envolvidos direta ou indiretamente nos negócios internacionais da Empresa Beta, encontram respaldo na literatura consultada, pois

esta afirma que a orientação internacional do empreendedor configura-se como um fator individual que pode motivar uma firma a realizar operações internacionais. Os relatos anteriores também corroboram a opinião de Dimitratos e Plakoyannaki (2003) quando tais autores dizem que o contexto empresarial também favorece a delegação de poder de gerentes de nível médio e baixo a funcionários das empresas com postura empreendedora. Os relatos também confirmam a literatura sobre gestão internacional que aponta o “executivo global” como um profissional que reúne habilidades técnicas, comunicacionais e de diagnóstico para exercer sua função, bem como, um líder que gerencia pessoas com competência, estimulando-as e incentivando-as em suas atividades (GRIFFIN, 1999; McCALL; HOLLENBECK, 2003).

No caso da Empresa Beta, a alta administração delega à gerente de Relações Internacionais a responsabilidade e o poder de representá-la não só no exterior, mas também nas negociações com outros setores internos, tais como a fábrica por exemplo. De acordo com relatos da gerente de relações internacionais, a alta administração, “apesar de confiar muito no meu trabalho, não incentiva a geração de novas idéias ou estratégias para os negócios no exterior; apenas apóia o que eu faço desde que esteja dentro do plano de investimento da empresa”.

Em síntese, o fato de que o empreendedorismo internacional seja um fenômeno de toda a empresa pressupõe que não é um evento empreendedor individual, a despeito do efeito que determinados indivíduos dentro da empresa possam ter quanto a gerar e perseguir idéias empreendedoras.

4.3.2 O empreendedorismo internacional visto como um processo

Na pesquisa realizada, esta dimensão do empreendedorismo internacional confirmou-se através dos relatos da gerente de relações internacionais, já que ela adquiriu e estruturou todo o conhecimento sobre negócios internacionais, basicamente em duas etapas da sua trajetória profissional: antes de assumir a área, ela reuniu informações sobre a empresa, clientes e o processo administrativo da exportação e depois de assumir a área, construiu um planejamento que a orienta em

todas as ações externas, ou seja, planejamento de viagens, feiras e eventos internacionais.

Outro aspecto importante observado e relatado pela gerente e pela alta administração é a necessidade de conhecer as culturas dos países onde se quer atuar. Os conhecimentos sobre geografia, história e de mundo dão condições para os profissionais de negócios internacionais enfrentarem situações adversas fora do país de origem. Porém, o acúmulo de informações e a transformação dessas em conhecimentos aplicáveis levam tempo e requerem uma postura investigativa do profissional. A gerente de Relações Internacionais afirma que, “não há como se tornar perito se não fizer muitas vezes a mesma ação. Para alcançar resultados leva tempo, os investimentos devem ser constantes e contínuos”.

Para Dimitratos e Plakoyannaki (2003), o empreendedorismo internacional é visto como um processo, pois leva tempo para os resultados se materializarem. Esta idéia de processo envolve desenvolvimento intenso e contínuo de atividades; relacionamento constante com o mercado externo; criação de produtos ou soluções que tomam tempo para dar resultados; decisões integradas ou inter-relacionadas; e significativo grau de comprometimento de recursos.

Manter um cliente no estrangeiro durante trinta anos revela-se como uma das atitudes empreendedoras da Empresa Beta. Toma-se como exemplo a indústria de confeitaria canadense que realiza negócios com a Empresa Beta desde os anos 70 e os laços comerciais são mantidos e ampliados ao longo desse relacionamento, mesmo a empresa canadense estando na sua segunda geração. Neste e em outros casos, os resultados podem ser mensurados de acordo com o aumento dos pedidos e das vendas, sendo que este fato somente ocorre com o passar dos anos, quando os negócios se materializam.

Outro aspecto importante observado nesta dimensão relaciona-se à formação da equipe da área de Comex. Há três anos, o analista de exportação sênior foi contratado para fazer parte da equipe, sendo que o objetivo principal da contratação foi dar continuidade à conquista de novos mercados, principalmente com os países árabes cujas empresas não fazem negócios com mulheres. Participando de eventos

internacionais e observando o comportamento dos empreendedores desses países, a gerente aprofundou seus conhecimentos históricos e também referentes aos hábitos daqueles povos, treinou o analista sênior e levou-o para fazer uma aproximação comercial, sempre respeitando tais aspectos.

A gerente é responsável pelo planejamento e orçamento anual da área (gastos com viagens, feiras, material promocional, etc.). No início do ano, com base relativa nos investimentos anteriores, faz a previsão de manutenção e abertura de novos mercados e lançamentos de produtos. Segundo relato, o único gasto do qual ela não se ocupa é o dos salários pagos no setor.

Os investimentos são realizados a partir da identificação e conhecimento dos novos mercados. A gerente de Relações Internacionais verifica o que precisa e o que pode alocar em termos de recursos, usa de “criatividade para gastar e trabalha ações de conquista do mercado junto com o distribuidor”. Todos os entrevistados relataram e concordaram que a indústria alimentícia pesquisada investe em recursos para dar suporte ao processo de entrada e permanência no mercado estrangeiro, em ações do tipo: capacitação do pessoal que realiza os contatos com o exterior (desde que solicitados pela gerente), nos aspectos físicos e tecnológicos da área em pesquisa e na liberação de verba para viagens e participação em eventos internacionais. Porém, devido à cultura industrial da empresa, não há mobilização de recursos em propagandas, principalmente em mídia no mercado interno nem no externo.

Os dados levantados evidenciam que quanto mais a firma estimula o empreendedorismo internacional, à medida que avança no mundo, mais ela tem que maximizar o fluxo de conhecimento e aprendizado através dos vários países e diversificar os investimentos para manter seus clientes e conquistar novos mercados. Quando a empresa é exposta a novos mercados estrangeiros de negócios, ela tem que aprender habilidades diferentes para obter a capacidade necessária para manter uma forte vantagem competitiva e, assim, ter uma postura mais empreendedora (ZAHRA; IRELAND, 2000).

4.3.3 Cultura organizacional empreendedora

Uma cultura organizacional empreendedora apóia as ações empreendedoras dentro da firma, como é o caso da Empresa Beta, que apostou em parcerias internacionais e obteve apoio das outras áreas dentro da empresa.

O empreendedorismo internacional é considerado um processo de toda a organização, inserido no contexto geral de uma cultura organizacional que, por sua vez, é abordada do ponto de vista dinâmico e processual. Devido à expansão do domínio do empreendedorismo internacional e diante das definições de McDougall e Oviatt (2005) e Zahra e George (2002), o conceito do empreendedorismo internacional aplica-se a qualquer empresa independentemente da idade ou porte. Além disso, o aspecto dinâmico do construto empreendedorismo internacional é enfatizado nesta pesquisa como um fenômeno processual manifesto nas dimensões de uma cultura organizacional empreendedora e que se desenvolve em longo prazo.

A influência dos elementos de uma Cultura Empreendedora Internacional (CEI) nos negócios internacionais foi constatada na Empresa Beta, analisando-se o conteúdo dos relatos das entrevistas e também na investigação histórica desta. Os relatos confirmaram que, desde a constituição acionária da empresa, já havia uma orientação para negócios internacionais, uma vez que um dos sócios é de nacionalidade alemã, o que de certa maneira influenciou a cultura da Empresa Beta.

A gerente de Relações Internacionais e o diretor comercial entrevistados contam que os sócios sempre foram empreendedores e estavam à frente de seu tempo. Investiram muito em tecnologia e expansão da fábrica, desde que instalaram a planta definitiva em Lagoa da Prata (1969), o que proporcionou o aumento constante da produção e o conseqüente atendimento às demandas externas e melhorias no mercado interno. Para esses entrevistados, o resultado de tais investimentos e ações na fábrica colocou a Empresa Beta numa situação de destaque no cenário nacional.

Na opinião da gerente de relações internacionais,

[...] a Empresa Beta viveu um momento intenso de crescimento, desde a instalação definitiva da planta em Lagoa da Prata até meados dos anos de 1990, onde praticamente toda a produção era vendida e a concorrência interna era menor. Frente a isso os produtos se posicionaram no mercado interno sem investimentos em marketing e propaganda.

Porém, no mercado externo as ações de lançamentos de novos produtos e de comunicação através das embalagens e materiais promocionais são fundamentais para o posicionamento e manutenção dos negócios externos já que, segundo a gerente, “primeiramente o que se vende numa feira é o visual”. Ela também completa que a relação de confiança é muito importante nos negócios no exterior. Relata que cumprir o que está sendo dito na embalagem de um produto é um passo para a garantia dessa confiança. A gerente de Relações Internacionais exemplifica este aspecto dizendo que “nos países árabes, é preciso atestar no rótulo da gelatina que o boi foi abatido dentro dos preceitos islâmicos para que a relação de confiança aconteça antes mesmo da efetivação da venda”.

Para que tais ações aconteçam, a gerência de Relações Internacionais precisa estabelecer uma parceria com as áreas de interface nomeadas por ela, que são a área de Marketing e Desenvolvimento de Novos Produtos. Às vezes, essas áreas têm certa dificuldade para entender e atender prontamente às solicitações de inovação e melhoria nos produtos e campanhas promocionais solicitadas, devido ao fato de não participarem diretamente do contato com os clientes e/ou eventos no exterior.

De qualquer maneira, na opinião do analista de exportação sênior é mais difícil,

[...] convencer a empresa a lançar novos produtos ou fazer investimentos em outras mudanças solicitadas, já que a orientação da empresa é mais tradicional e voltada para a indústria e não para ações mercadológicas e de publicidade.

Na opinião da gerente de relações internacionais, a empresa apóia as ações empreendedoras, porém não as estimula, o que corrobora o parágrafo anterior descrito. A gerente afirma que tem “liberdade” para atuar, pois já estabeleceu uma forte relação de confiança e respeito dentro da firma e, portanto, a alta administração delega e raramente se opõe ao seu planejamento anual e aos investimentos solicitados. Segundo relato da gerente,

[...] os resultados vieram ao longo do tempo, fui persistente, paciente e hoje colho os frutos. A confiança da alta administração em mim e a liberdade para atuar que conquistei são resultados de muito empenho. Faço por merecer todos os dias.

Com os empreendimentos internacionais, visitas ao mercado externo, participação em feiras e eventos no exterior e também desde a parceria realizada com a multinacional americana *Kraft* nos primeiros cinco anos dos anos de 1980, a empresa absorveu novos conhecimentos e tecnologias que foram transferidos para a cultura de negócios internos e externos, já que os produtos e os métodos utilizados na fábrica sofreram um *up grade*. Isso corrobora Schein (1993) quando este autor afirma que uma cultura voltada para o aprendizado funciona como um sistema de identificação e exploração de oportunidades.

Quando perguntados sobre o nível de tolerância a erros da Empresa Beta, a equipe da área de Comex relata que a empresa não é complacente, não tolera repetição de erros, principalmente se houver impacto nas relações com os clientes ou na efetivação de algum negócio. A gerente da área diz que há maior tolerância ao erro na empresa do que em sua gerência, uma vez que os impactos de erros consecutivos nos negócios internacionais geram prejuízos de toda ordem, já que nem sempre há como repará-los considerando que as distâncias e os volumes de produtos vendidos e exportados são maiores. De acordo com sua fala: “eu não admito falhas por falta de empenho ou de interpretação de alguma informação. Gosto de ensinar e acompanhar a equipe, mas cobro dedicação”.

A equipe da área de Comex afirma que o investimento na melhoria da qualificação é uma realidade na empresa. O nível de escolaridade é alto em todos os setores da administração (todos os funcionários na sede administrativa têm curso superior completo ou estão cursando), mas as oportunidades de crescimento são restritas. O analista sênior diz que, em três anos, a empresa proporcionou a ele grande acesso a conhecimentos e aperfeiçoamento em idiomas, tecnologia e viagens para o exterior. Atualmente, divide “as contas” do setor com a gerente de Relações Internacionais atendendo ao Oriente Médio e à América Latina. Também participa de alguns eventos na Europa e Estados Unidos com a gerente. Porém, somente o analista sênior, a gerente de Relações Internacionais e a alta direção têm acesso ao mercado externo.

Uma deficiência, segundo comenta a gerente de relações internacionais, diz respeito aos aspectos referentes às políticas de recompensa e às ações empreendedoras que são praticamente inexistentes na Empresa Beta. Em sua opinião,

[...] não há cultura do *feedback* aqui dentro, a alta administração não incentiva e não vibra com as conquistas da área. Confia em mim, não faz cobranças, mas também não estimula. Eles são mais comedidos; o jeito de não falar ou bajular é porque está bom!

Esta opinião coincide com a opinião da equipe da área de Comex que também vê a gerente com as mesmas características. O analista sênior e os assistentes afirmam que,

[...] na área de Comex e em toda a Empresa Beta não há *feedback*, não há avaliação, não há vibração pelas conquistas e nem agradecimentos pelos esforços da equipe. Parece que a gerente já introjetou essa postura da empresa. Sentimos falta de ter alguém para contar e dividir nossas conquistas.

A literatura consultada para a construção dessa dissertação confirma os resultados encontrados nesta dimensão, já que uma CEI é a cultura da organização que facilita e acomoda as atividades empreendedoras da firma nos mercados externos. Porém, para a pesquisadora, a falta de *feedback* e a formalidade interna influencia no relacionamento interpessoal dos setores, afetando diretamente o clima da empresa. Tais aspectos refletem os elementos de uma cultura organizacional que precisa de oxigenação.

Para Harris e Wheeler (2004), a cultura de uma firma é empreendedora quando apresenta orientação para o mercado internacional e para o aprendizado internacional, além de tendência à inovação, assumindo riscos e estabelecendo contatos no estrangeiro. Uma CEI apóia as ações empreendedoras dentro da firma, como é o caso da Empresa Beta que mesmo sem estimular tais ações, investe e aposta na área Comex.

4.3.4 Identificação e exploração de oportunidades (*redes sociais - networks*)

O empreendedorismo internacional constitui-se em um campo de estudos que busca compreender o empreendedorismo como um fenômeno social que tem se expandido

consideravelmente e despertado o interesse de diversas áreas das ciências humanas e gerenciais. Algumas empresas nascem com a ambição de serem globais e a oportunidade de negócio visualizada transborda as fronteiras do país, sede da empresa. Muitas vezes, para viabilizar esse negócio a empresa tem que necessariamente, desde muito cedo, estabelecer contatos com clientes, fornecedores e parceiros no exterior (BAËTA *et al*, 2004).

A empresa pesquisada neste trabalho corrobora tal condição, ou seja, desde sua criação ela apresentou características que ajudam no processo de internacionalização. A identificação e a exploração de oportunidades de negócios internacionais na Empresa Beta, inicialmente se deram através dos sócios proprietários que já mantinham contatos com o exterior pelo fato de um dos sócios ser alemão. Desde que a gerente assumiu a área de Comex em 1993, as estratégias de identificação e exploração de oportunidades são traçadas e realizadas por ela e pelo analista de exportação sênior, que há três anos compõe a equipe realizando pesquisas, visitas e negócios no exterior. Segundo relato da gerente de relações internacionais, “ainda permanece a idéia junto aos funcionários da empresa, de que vamos ao exterior a passeio. Porém, quando os números da exportação são divulgados, nosso trabalho aparece!”

Na opinião da gerente de Relações Internacionais e da alta administração, as áreas de total interface internamente são a produção e o marketing. No exterior, os maiores parceiros são os distribuidores que, na maioria das vezes, são captados em feiras no exterior. Cabe aos distribuidores internacionais, após a captação dos clientes e venda dos produtos realizados pela gerente internacional ou pelo analista sênior, entregá-los aos clientes, além de distribuí-los, manter o abastecimento e a exposição nos pontos de venda.

A literatura aborda os “acontecimentos ao acaso” como a identificação de uma oportunidade não prevista e, caso a firma esteja preparada, aproveita e tira vantagens desse acontecimento. No campo da internacionalização a identificação de um parceiro, como no caso da Empresa Beta, seja ele um potencial cliente ou um distribuidor, o contato ao acaso pode acontecer nas situações em que a gerente de Relações Internacionais participe de um evento internacional e mantenha contato

com um distribuidor que irá representar a Empresa Beta no mercado internacional. (FINE; DEEGAN, 1996). Além disso, a participação da gerente em encontros e feiras internacionais permite que oportunidades de negócios sejam exploradas e, conseqüentemente, que as redes sociais para este fim sejam ampliadas (DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003).

A Empresa Beta também investe em pesquisas e estudos sobre o mercado globalizado, verificando onde pode vender seus produtos e como pode realizar esta ação. A gerente relata que:

Pesquisa não é uma técnica simples, é um somatório de informações que não se obtém da noite para o dia. Atualmente, os três maiores distribuidores com os quais mantenho contato são no Canadá, Coréia e Croácia. Este último dá total visibilidade para os meus produtos nos supermercados daquele país.

Anos após a construção dos relacionamentos internacionais, a gerente afirma que atualmente a empresa ocupa um lugar “confortável” junto aos seus distribuidores, pois não há mais necessidade de procurá-los, já que eles a procuram. Ela relata que mantém uma rede extensa e estreita de contatos, até mesmo com os concorrentes. Esta *network* a mantém informada, mesmo que não esteja presente em algum evento, por exemplo:

Muitas vezes sou informada pelo concorrente que o distribuidor não expôs bem meus produtos numa determinada feira ou nos clientes, e vice versa. Em janeiro, acontece a principal feira de confeitaria do mundo, lá encontro os distribuidores e amigos que fiz durante todos esses anos de trabalho pelo mundo. Essa rede se ajuda e se mantém informada constantemente. Apesar do ramo da indústria de confeitaria ser bastante masculino, consigo manter o respeito e reconhecimento pelo meu trabalho. Não tenho problemas, pelo contrário, é um prazer encontrar com os distribuidores, fornecedores e concorrentes no exterior!

A gerente de Relações Internacionais ausenta-se durante quase o ano todo do escritório no Brasil. Portanto, faz-se fundamental manter bons relacionamentos no exterior, já que na maioria das vezes viaja sozinha. Ela relatou que muitas vezes “abriu mão de sua vida pessoal em detrimento do trabalho, mas que não se arrepende.” Seu perfil revela uma pessoa extremamente dedicada ao que faz e realizada com seu desempenho.

O analista de exportação sênior, que a acompanha com maior frequência nas viagens internacionais ou que também compartilha dessa experiência quando viaja sozinho, relatou que:

A gerente é uma excelente profissional, conhece tudo sobre negócios internacionais, conhece a fábrica e os produtos de maneira impressionante, tem domínio do negócio e passa muita segurança, confiança e credibilidade nas negociações. Ela é professora!

No geral, esta dimensão do empreendedorismo internacional foi totalmente confirmada através da pesquisa e revelou-se como uma das mais importantes nos processos de captação de novos clientes e, principalmente, na manutenção dos clientes antigos. A gerente demonstrou expertise para manter e ampliar sua *network*, mostrando-se dura ou flexível no momento certo. A literatura consultada afirma que as origens das relações, muito provavelmente, se iniciam no ambiente doméstico e não no exterior, sendo as relações interpessoais sólidas (as *networks*), a principal base na qual uma estratégia de internacionalização deve se fundamentar, uma vez que elas podem ajudar a ampliar conhecimento, entendimento, intenções e planos de globalização. Essas relações constituídas com laços fortes propiciam a cooperação e podem levar aos meios e mecanismos através dos quais esses planos se concretizem (HARRIS; WHEELER, 2004).

4.3.5 Agregação de valor

Para alcançar o mercado externo, cabe ao empreendedor desenhar estratégias de conquista que agreguem valor à firma, sendo essas mensuradas pelo aumento de vendas e volume de negócios. Lu e Beamish (2004), afirmam que não só valores financeiros são agregados aos produtos de empresas internacionalizadas, mas o aumento de tecnologia e conhecimento sobre o processo produtivo, a troca de *know how*, indicações de distribuidores e clientes, eventos, feiras e pessoas importantes a serem contatadas no exterior são valores agregados. Esses autores dizem que os ativos intangíveis também agregam valor no volume de negócios internacionais.

A pesquisa realizada nesta dissertação apontou que a internacionalização agregou valores à indústria alimentícia pesquisada, tais como: a diversificação e a manutenção constante da qualidade dos produtos exportados, a ampliação dos mercados externos (os produtos são exportados para os cinco continentes), o aumento da lucratividade, a implantação de tecnologia de ponta no processo produtivo, entre outros.

Para a alta administração, representada nesta pesquisa pela diretoria comercial, o aumento e segmentação das ações de exportação também alavanca o mercado interno. Os produtos de uma empresa que realiza negócios no exterior são mais valorizados não só em outros países, mas no mercado interno, fortalecendo as relações comerciais e até mesmo promovendo o aumento das vendas. O diretor comercial afirma que, “uma empresa internacionalizada é uma janela para o país de origem que mostra a paisagem externa através de seus produtos.

Todos os envolvidos no processo de negócios internacionais concordaram com a afirmativa da gerente de que o retorno financeiro obtido com o processo de internacionalização da empresa é real e aumenta a cada ano. Os lucros aumentam e são constantes, pois a fábrica se mantém ocupada em sua capacidade de operação durante o ano todo, o que reduz as despesas fixas, abaixa o custo no mercado interno, melhora os processos de produção e os produtos. As constantes demandas do mercado externo por novidades fazem com que a indústria invista em tecnologia e inovação para manter-se competitiva. O gerente de Relações Internacionais observa que “os benefícios também são observados nos aspectos financeiros, pois os juros ficam mais baixos para empréstimos internacionais devido ao retorno dos clientes que identificam com bons olhos os produtos”.

A gerente de Relações Internacionais e a gerência de desenvolvimento de novos produtos (fábrica) afirmam que os negócios internacionais movimentam toda a empresa, mesmo que indiretamente. O aumento da exportação e, conseqüentemente, as constantes demandas do mercado externo promovem a ocupação da fábrica durante todo o ano. Como conseqüência desse constante contato com o mercado externo, a empresa ocupa hoje uma posição privilegiada em sua rede de relacionamento reconhecida pelos concorrentes e parceiros. Alguns

distribuidores realizam ações integradas com seus clientes, apresentando em destaque os produtos da Empresa Beta nos pontos de venda juntamente com outros produtos reconhecidos naqueles países onde atuam. Esses aspectos são suficientes para confirmar que as atividades internacionais da empresa pesquisada geram desempenho superior e, conseqüentemente, valor e lucro para os seus acionistas, reforçando os argumentos de Dimitratos e Plakoyiannaki, 2003.

4.4 Percepções gerais acerca das ações empreendedoras da gerente de negócios internacionais

As ações da gerente de relações internacionais, considerada o elemento empreendedor de todo o processo de internacionalização da empresa pesquisada, foram descritas e avaliadas pelos funcionários da equipe coordenada por ela (área de Comex), pelos gerentes das áreas de interface e pela alta administração da Empresa Beta, nesta pesquisa representada pela diretoria comercial.

No geral, coincidiram as respostas que descreveram as ações da gerente como empreendedoras, autônomas, assertivas e firmes em relação aos negócios internacionais. A gerente apresenta perfil bastante arrojado, sólida experiência nas atividades de exportação, além de amplo conhecimento de culturas e hábitos estrangeiros.

Segundo Dias e Rodrigues (2004), parte do sucesso alcançado pelas empresas nos negócios internacionais pode ser atribuído a um gerente que tenha competência e perfil adequado para captar clientes através dos contatos estabelecidos por sua rede de relacionamentos e também que seja capaz de conduzir as negociações no exterior. Portanto, assumir um cargo gerencial na área de Comex exige do gerente não apenas conhecimentos e formação técnicos, mas domínio em idiomas, perfil comportamental arrojado e, fundamentalmente, conhecimento do negócio que ele representa no exterior. Sendo assim, são os sócios da empresa os mais indicados para nomear um gerente capaz de conduzir os negócios internacionais.

As atitudes gerenciais e a postura de um gerente de Relações Internacionais podem influenciar bastante no desenvolvimento e na duração dos negócios no exterior, sendo de extrema relevância o cuidado ao desenhar o perfil e a escolha deste. É importante que este profissional conheça não só os produtos que a empresa tenha interesse de comercializar no exterior, mas também que apresente um perfil com características pessoais empreendedoras, além de domínio em idiomas, conhecimento e interesse na cultura dos países que vai visitar e prospectar clientes. (MACHADO; MARQUES, 2003).

Corroborando a literatura consultada, o processo de escolha da gerente de Relações Internacionais da Empresa Beta se deu pelos sócios em 1993, exatamente porque ela atendia ao perfil de um gerente internacional e também conhecia bastante a cultura e o negócio da empresa.

As percepções da equipe da área de Comex, ligada diretamente à gerente de negócios internacionais, são bastante positivas e confirmam o seu profissionalismo e segurança para lidar com as situações de negócios no exterior, sua habilidade para tratar com clientes antigos e novos, caracterizando-a como “excelente profissional”. O analista de exportação sênior relata que ela é conhecida por sua competência técnica e gerencial no Brasil e no exterior.

Nas entrevistas, a equipe da área de Comex relatou sobre as ações empreendedoras da gerente e sobre seu estilo gerencial participativo e voltado para o desenvolvimento das pessoas. Segundo a equipe, a gerente de Relações Internacionais procura aguçar o interesse da equipe e não dar respostas prontas aos problemas e dúvidas que surgem. Um dos assistentes de comércio exterior relata que

O nosso relacionamento com a gerente é de muito respeito, às vezes até um pouco de medo [...] Ela não permite que seja apresentado um problema sem sugestões ou soluções. Isto é motivador, pois nos leva a pesquisar, a criar laços com o que fazemos, deixando-nos menos mecânicos e mais reflexivos.

No geral, essa postura empreendedora da gerente é balizada pela cultura da empresa que já estabeleceu com ela fortes laços de confiança no trabalho que realiza e nos resultados que apresenta para os negócios internacionais.

O diretor comercial diz que a gerente de Relações Internacionais é muito respeitada na empresa e que não consegue ver os negócios internacionais sem a sua presença. Relata que ela é quase um “patrimônio” da empresa, faz parte dos elementos da cultura. Sua relação profissional é direta com a superintendência mesmo não sendo diretora. Ele afirma que

Tanta autonomia numa empresa tradicional e familiar causa certo desconforto e distanciamento nas relações com seus pares e colegas de trabalho. Ela tem uma velocidade de raciocínio incrível e mostra-se hábil com as palavras, desarmando argumentos que não sejam muito bem elaborados.

A percepção da área de Comex sobre a interface com outras áreas é de que, às vezes, torna-se difícil, devido ao perfil da gerente de Relações Internacionais e seu estilo “direto e assertivo” para lidar com pessoas e com situações. O analista sênior relata que

[...] dentro da fábrica existem duas palavras mágicas para que os funcionários acatem qualquer solicitação [...] (refere-se aos nomes da gerente e do superintendente). Ela alcançou respeito através do grito, é muito brava. Não é nada pessoal, é porque ela só pensa no resultado!

Na opinião da gerente de Marketing, seu contato com a gerente de Relações Internacionais é muito bom, recebe várias demandas de campanhas promocionais, construção de *banners* e catálogos a serem utilizados em feiras e eventos no exterior, além de desenhos e *lay outs* de novas embalagens para produtos antigos ou para lançamentos. Mesmo sendo limitada a criar a partir do que ouve, já que não tem oportunidade de participar diretamente dos eventos no exterior (a empresa não acha necessário), a gerente de marketing relata que

[...] aceita as idéias e solicitações da área internacional, pois são muito boas e criativas, troca informações e atende da melhor maneira possível à área. Se eu tivesse acesso direto ao perfil dos clientes através de visita *in loco* ao país ou a algum evento internacional, penso que entenderia e ajudaria mais.

A interface com a área de Desenvolvimento de Novos Produtos se dá diretamente através da troca de informações sobre a composição dos produtos, solicitações de mudança e/ou adequação de algum componente nas fórmulas para atender o paladar dos clientes ou para confirmação nos lançamentos solicitados pela gerente internacional.

As áreas de interface disseram que a gerente é muito dinâmica, persuasiva e que sabe explicar e solicitar o que quer e precisa para realizar melhores negócios no exterior. Os lançamentos de novos produtos e a “roupagem” deles, além de todas as mudanças nos produtos para atender ao mercado externo partiram dela e foram executadas pelas áreas de interface. De acordo com relato do gerente da área de desenvolvimento de novos produtos,

[...] a gerente de Relações Internacionais não dá muito espaço para críticas e sugestões, na maioria das vezes sabe o que quer e apenas troca idéias de como poderemos executar para atendê-la. É bom trabalhar com pessoas assim, apesar dela ser bastante exigente.

No geral, a pesquisa confirmou as ações empreendedoras da gerente de negócios internacionais da Empresa Beta através dos relatos das pessoas que atuam direta ou indiretamente com ela na realização dos negócios no exterior. A gerente se caracteriza como um elemento de coesão entre a equipe da área de Comex e a empresa como um todo, já que ela faz parte do quadro de funcionários da Empresa Beta mesmo antes da configuração dessa área, uma vez que, com sua nomeação em 1993, ela assumiu as atividades estratégicas de negócios internacionais. Tais aspectos lhe dão condições de transitar dentro desse negócio com bastante domínio, sendo que o seu papel nos negócios internacionais vai além das atividades administrativas, pois é um importante mediador entre os parceiros dessa ação (clientes, distribuidores, acionistas e áreas de interface com o Comex), colocando em prática o planejamento da área e fazendo com que a organização compartilhe dos resultados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo dessa dissertação foi analisar e identificar as dimensões teóricas do empreendedorismo internacional, tendo em vista o processo de internacionalização de uma grande empresa mineira do setor alimentício, caracterizada como Empresa Beta, devido à solicitação de sigilo em sua identificação pela alta administração.

Para que esse objetivo se concretizasse, adotou-se o modelo teórico-analítico das cinco dimensões do empreendedorismo internacional, segundo a concepção de Dimitratos e Plakoyiannaki (2003). Os autores definiram neste modelo que cinco dimensões constituem o empreendedorismo internacional:

- a) é um fenômeno que abrange toda a empresa;
- b) é um processo que implica em um desenvolvimento dinâmico e evolutivo, sendo os resultados aferidos a médio e longo prazo;
- c) é sustentado por uma cultura organizacional empreendedora;
- d) está diretamente associado ao papel do empreendedor na identificação e exploração de oportunidades de negócios;
- e) é um processo que agrega valor para a firma.

A pesquisa também verificou que o papel do empreendedor na identificação e exploração de oportunidades internacionais vem acompanhado da disponibilidade que este agente manifesta para formar redes sociais (*networks*).

Como aspectos metodológicos utilizou-se nesta pesquisa o estudo de caso enquanto método, sendo este de natureza qualitativa, caracterizando-se como pesquisa exploratória, uma vez que o tema de investigação é relativamente inexplorado no Brasil, principalmente no que se refere às dimensões do empreendedorismo internacional. A entrevista semi-estruturada, observações e análise documental foram aplicadas como métodos de coleta de dados.

Tendo em vista este contexto, a pesquisa investigou a dimensão abrangente do empreendedorismo internacional em vários níveis hierárquicos e áreas de interface com o Comex, setor diretamente responsável pelas exportações na Empresa Beta.

Para tal, contou com a participação de oito funcionários distribuídos nos setores de Comex, Marketing e Alta Administração (diretoria comercial), sendo sete deles lotados na administração central em Belo Horizonte e um, o gerente de Desenvolvimento de Novos Produtos, na fábrica em Lagoa da Prata/MG.

Como primeiro aspecto investigado, a trajetória de internacionalização da Empresa Beta, ficou evidenciado que várias questões importantes a caracterizam como uma empresa empreendedora. Após se estabelecer primeiramente no mercado brasileiro, a Empresa Beta, a partir de um “acontecimento ao acaso”, realizou seu primeiro negócio internacional com uma pequena empresa canadense na época, em 1975. A Empresa Beta aproveitou esta oportunidade para iniciar suas exportações, sendo este o modo de entrada escolhido e utilizado até os dias de hoje. O Paraguai e a Austrália foram os países que receberam os produtos da Empresa Beta, captados por um *trader* que realizava o trabalho de prospecção no mercado externo e que foi contratado para iniciar a trajetória de internacionalização junto com a empresa. A exportação indireta como modo de entrada no mercado externo configurou como uma estratégia que exigia menos investimentos financeiros, gerando menos riscos para a Empresa Beta que, no início de seus negócios internacionais, ainda desconhecia o mercado externo.

Segundo os autores da escola de Uppsala, o desconhecimento sobre países estrangeiros e a propensão a evitar a incerteza são aspectos que impulsionam a firma a iniciar suas exportações para países mais próximos ou para aqueles onde as práticas de negócios sejam parecidas ou conhecidas suas. Traduzindo, isto significa que a firma opta por iniciar sua trajetória internacional comprometendo o mínimo de recursos possível, já que a incerteza ainda é grande. Portanto, escolher representantes independentes ao invés de comprometer maiores recursos por meio de uma subsidiária de vendas no exterior pode ser uma estratégia mais prudente. A trajetória de internacionalização da Empresa Beta pesquisada nesta dissertação corrobora a perspectiva da escola de Uppsala quando esta sugere que comprometimentos adicionais serão assumidos em passos graduais (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

A Empresa Beta, a partir de 1993, quando instituiu a área de Comex e nomeou a gerente de Relações Internacionais atual, que já trabalhava na empresa assessorando a diretoria-administrativa inclusive nos processos internos de exportação, adotou como prática participar de feiras, eventos e pesquisas de mercado realizadas em diversas partes do mundo. Nesse contexto, a gerente de Relações Internacionais assumiu não apenas a parte administrativa da área de Comex e as ações estratégicas de planejamento, como também a prospecção e manutenção de clientes no exterior, até então realizadas pelo *trader*.

Após trinta anos da primeira entrada no mercado externo, a Empresa Beta tornou-se líder no segmento de caramelos de leite com vendas em todo o país, além de ser uma das maiores exportadoras do produto, detendo 55% da produção do segmento. Atualmente, seus produtos são comercializados nos cinco continentes em mais de 40 países, por meio de parcerias com distribuidores locais (LIVRO COMEMORATIVO, 2005). Ao que tudo indica, os elementos acima citados parecem ter sido marcantes nas atividades iniciais da Empresa Beta no mercado estrangeiro, construindo então esta trajetória de sucesso mantida e ampliada a cada ano.

Em relação à primeira dimensão do empreendedorismo internacional proposta pelo modelo de Dimitratos e Plakoyiannaki (2003), onde o empreendedorismo internacional é visto como um fenômeno que abrange toda a empresa, os resultados da pesquisa evidenciaram a participação de vários níveis hierárquicos no fenômeno da internacionalização da Empresa Beta, constituídos pelas equipes da área de Comex e das áreas de interface. Porém as estratégias de planejamento, prospecção e manutenção de clientes no exterior continuam ligadas ao nível *top* gerenciais. A gerente de Relações Internacionais confirmou-se como principal elemento empreendedor dos negócios realizados no exterior.

A segunda dimensão do empreendedorismo internacional investigada nesta pesquisa afirma que este é um processo que implica em desenvolvimento dinâmico e evolutivo, sendo os resultados aferidos a médio e longo prazo. No caso da Empresa Beta, esta dimensão se confirmou já que os resultados das ações dos negócios no exterior também foram mensuradas à médio e longo prazo, uma vez que a internacionalização iniciou-se há trinta anos e as ações de manutenção e

expansão de mercados externos ainda continuam, aumentando consideravelmente os resultados da exportação.

Manter um processo de exportação e crescimento contínuo do volume dos negócios internacionais em uma firma se constitui em tarefa desafiadora e nada fácil, pois requer do empreendedor um perfil arrojado, ações persistentes, conhecimento do negócio e apoio da empresa que ele representa como gerente no exterior, por exemplo. Portanto, o fenômeno do empreendedorismo internacional dentro de uma empresa deve ser sustentado por uma cultura organizacional empreendedora. Esta se constitui na terceira dimensão do empreendedorismo internacional investigada na pesquisa que de acordo com os participantes, a Empresa Beta apesar de prudência em suas ações e de suas orientações serem mais industriais do que mercadológicas, relataram e confirmaram que a alta administração “apóia as ações empreendedoras da firma, porém não as incentiva”.

Esses resultados denotam que os elementos da cultura organizacional são marcantes nas ações empreendedoras da Empresa Beta, uma vez que os negócios internacionais são de responsabilidade da gerente da área de Comex, elemento identificado como empreendedor no processo de internacionalização. A alta administração apóia as ações da área de Comex aprovando o planejamento apresentado pela gerente das viagens e investimentos nos negócios internacionais, mas mantém postura formal e prudente, sem euforia e quase nunca oferece *feedbacks* positivos ou relata reconhecimento verbal pelos resultados do trabalho. Tal postura advinda da cultura da Empresa Beta, também foi introjetada pela gerente de relações internacionais, ou seja, apesar de apoiar e até mesmo estimular as ações empreendedoras da equipe através da capacitação constante, de levá-la para feiras e eventos no exterior, deixar que ela faça contatos de prospecção e manutenção dos clientes, não vibra com as conquistas e nem tem o hábito de elogiar e de dar *feedbacks* positivos para a equipe. Isso sugere que este aspecto merece um pouco mais de atenção de modo que a cultura de negócios da empresa pesquisada inclua a valorização de esforços orientados para o seu desenvolvimento internacional.

Quanto à quarta dimensão do empreendedorismo internacional que é um fenômeno que está diretamente associado ao papel do empreendedor na identificação e exploração de oportunidades de negócios, a pesquisa constatou positivamente este aspecto nas relações com novos e potenciais clientes e nas estratégias de manutenção dos antigos utilizadas pela área de Comex, mais especificamente, pela gerente de relações internacionais. Ela mantém estratégias constantes de ampliação de mercados, utilizando-se de sua grande habilidade para explorar oportunidades e manter uma ampla rede social (*network*). Aliado a grande experiência profissional e conhecimento do mercado externo adquiridos por inúmeras viagens internacionais, participação em feiras e eventos no exterior, pesquisas de mercado e estudos sobre o perfil e cultura dos países onde visita e faz negócios, a gerente ainda apresenta um perfil pessoal adequado às atividades que realiza. Todos esses aspectos facilitam a construção de redes sociais (*networks*) que favorecem o aproveitamento e exploração de oportunidades externas, identificando assim a gerente de Relações Internacionais como empreendedora nas ações que realiza em prol dos negócios da Empresa Beta.

Por fim, todos os aspectos descritos até o presente momento, levaram esta pesquisa a constatar a presença da última dimensão do empreendedorismo internacional proposta pelo modelo de Dimitratos e Plakoyiannaki (2003) na trajetória de internacionalização da Empresa Beta, uma vez que todos esses fatores agregam valor econômico e estratégico para a empresa. A continuidade da ampliação e manutenção de mercados mundiais para realização de negócios é uma estratégia constante no planejamento da área de Comex da Empresa Beta, levando-se em consideração que, nesses trinta anos de contato com o mercado externo, proporcionaram uma penetração nos cinco continentes e relações comerciais com mais de quarenta países. Tais resultados estratégicos agregaram valor econômico à Empresa Beta constatado nesta pesquisa através dos relatos dos participantes e na análise documental realizada pela pesquisadora, confirmando que o montante de 55% do volume produzido pela fábrica hoje é exportado.

A pesquisa seguiu abordagem qualitativa e os resultados confirmaram grande parte da literatura existente e consultada acerca da internacionalização de empresas e das dimensões do empreendedorismo internacional. Em síntese, o arcabouço

teórico sobre o empreendedorismo internacional destaca o papel fundamental que os principais decisores em uma firma ocupam nas decisões orientadas para o comprometimento de recursos necessários à sustentação das atividades atuais e dos futuros passos a serem dados no mercado internacional. Também foi possível constatar que o modelo das cinco dimensões do empreendedorismo internacional, segundo a concepção de Dimitratos e Plakoyiannaki (2003), está presente nas atividades de internacionalização da Empresa Beta.

Finalizando, convém salientar que, no entanto, por se tratar de um estudo de caso, as conclusões aqui apresentadas, mesmo específicas, podem ser generalizadas do ponto de vista analítico e teórico, segundo Eisenhardt (1989). Este estudo de caso traz elementos para a compreensão do tema e das variáveis que nele interferem, podendo possibilitar comparações e aprendizagens para aqueles que, de uma forma ou de outra, estão inseridos no contexto da internacionalização de empresas e empreendem ações neste sentido.

Destaca-se também a pequena capacidade de generalização decorrente do próprio método de pesquisa adotado, ou seja, estudo de caso, ficando as conclusões restritas ao caso estudado. Dentro da própria empresa, ocorreram limitações devido às constantes viagens e ausência da gerente de Relações Internacionais e sua equipe dificultando a coleta de dados. A cultura organizacional familiar e tradicional também limitou o acesso a alguns dados secundários e históricos, além da indisponibilidade do sócio-fundador (atual superintendente) em participar das entrevistas propostas no projeto dessa pesquisa, o que certamente enriqueceria os resultados.

Como sugestão para novas pesquisas acadêmicas, propõe-se a continuidade do estudo qualitativo, para que esse modelo se fortaleça e o campo do empreendedorismo internacional possa se consolidar, principalmente com pesquisas em empresas brasileiras. Faz-se interessante comparar os processos de internacionalização de outras empresas do mesmo setor ou outro, com as ações do empreendedorismo internacional dando suporte aos resultados tangíveis e intangíveis das empresas pesquisadas. Para a Empresa Beta, participante desta pesquisa, sugerem-se pesquisas que possam aprofundar os aspectos das relações

interpessoais internas, já que esta foi uma questão que mereceu destaque devido ao perfil da gerente de Relações Internacionais e da alta administração, necessitando ser aprimorado no que tange à valorização dos esforços dedicados à sustentação dos negócios internacionais da empresa.

REFERÊNCIAS

AXELSSON, B.; JOHANSON, J. Foreign market entry: the textbook vs. the network view. In: AXELSSON, B.; EASTON, G. (Eds.). *Industrial networks: a new view of reality*. London: Routledge, 1992.

BABBIE, E. *Métodos de pesquisa de Survey*. Tradução de Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: UFMG, 1999, 519 p.

BAÊTA, A. M. C; BORGES, JR. C.; TREMBLAY, D. G. Empreendedorismo internacional: o desafio das incubadoras de empresas de base tecnológica. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL - EMPREENDEDORISMO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS E DESENVOLVIMENTO, 2., 2004, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.itoi.ufrj.br/seminario.html>>. Acesso em: 23 jan. 2008.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2006.

BEAMISH, P. W.; CRAIG, R.; McLELLAN, K. The performance characteristics of Canadian versus UK exporters in small and medium-sized firms. *Management International Review*, v. 33, n. 2, p. 121-13, 1993.

BRASIL, H. V; GOULART, L; ARRUDA, C .A. A internacionalização de empresas brasileiras: motivações e alternativas. ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 18., 1994, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 1994. v. 18, p. 297-311.

BUCKLEY, P. J. *The internationalization of the firm*. Londres: The Dryden Press, 1994.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. Analysing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. *Journal of International Business Studies*, v. 29, n. 3, p. 539-562, 1998.

CAVUSGIL, S. T. Organizational characteristics associated with export activity. *Journal of Management Studies*, v. 21, n. 1, p. 3-22, 1984.

CHILD, J.; RODRIGUES, S. B. *The role of trust in international entrepreneurship*. In: XXXI ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 2007, Rio de Janeiro. *Anais do ENANPAD*, 2007.

COVIELLO, N. E.; McAULEY, A. Internationalization and the smaller firm: a review of contemporary empirical of research. *Management International Review*, v. 39, n. 3, p. 223-256, 1999.

CRICK, D; SPENCE, M. the internationalization of high performing UK high-tech SME's: a study of planned and unplanned strategies. *International Business Review*, v. 20, p. 1-19, 2004.

DIAS, R.; RODRIGUES, W. *Comércio exterior: teoria e gestão*. São Paulo: Atlas, 2004.

DICKEN, P. *Global Shift*. London: Paul Chapman Publishing, 1992.

DIMITRATOS, P.; PLAKOYIANNAKI, E. Theoretical foundations of international entrepreneurial culture. *Journal of International entrepreneurship*, v. 1, n. 2, p. 187-215, 2003.

DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, n. 11, spring-summer, p. 9-31, 1980.

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extension. *Journal of International Business Review*, v. 19, n. 1, p. 1-31, 1988.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. *Academy Management Review*, v.14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ESTRUTURA. In: A EMBARÉ. *Banco de dados*. 2005. Disponível em <<http://www.embare.com.br/>>. Acesso em: 17 fev. 2008.

FILION, L. J. O planejamento de seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 31, n. 3. p. 63-71, jul./set. 1991.

FREITAS, M. E. de. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

GIL, C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1994.

GRIFFIN, R. W. *Management*. 6. ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 1999.

HADLEY, R. D.; WILSON, I. M. The network model of internationalization and experiential knowledge. *International Business Review*, v. 12, p. 697-717, 2003.

HALL, S. *A identidade cultural na pós-modernidade*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora DP&A, 1998.

HARRIS, S.; WHEELER, C. Entrepreneurs' relationships for internationalization: functions, origins and strategies. *International Business Review*, XX, p. 1-21, 2004.

HARVARD BUSINESS REVIEW. *Entrevistas com líderes empresariais = Interviews with CEOs*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HATCH. M.J. The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, v. 18, p. 657 – 693, 1993.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. Da Escola de Uppsala à Escola Nórdica de Negócios Internacionais: Uma Revisão Analítica. In: XXVII ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 2003, Campinas. *Anais do ENANPAD*, 2003.

HILL, C. W. L.; HWANG, P.; KIM, W. C. An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic Management Journal*, v. 11, n. 2, p. 117-128, 1990.

HONÓRIO, L. C. *A internacionalização da firma sob múltiplas perspectivas: um survey com empresas brasileiras de manufaturados*. 2006. Tese (Doutorado em Administração) – CEPEAD, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

HONÓRIO, L. C.; RODRIGUES, S. B. Aspectos motivacionais e estratégicos na internacionalização de empresas brasileiras. *Revista de Administração*, v. 46, p. 87-98, 2006.

HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. London: Sage Publications, 1984.

HUTT, M. D.; SPEH, T. W. *B2B: gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L. G. Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction-cost approach. *International Studies of Management and Organization*, v. XVII, n. 1, p. 34-48, 1987.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L. G. Internationalization in industrial systems: a network approach. In: HOOD, N.; VAHLNE, J. E. *Strategies in Global Competition*. London: Croom Helm, 1988.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, v. 8, n.1, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, v. 7, n. 4, p.11–24, 1990.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. Management of foreign market entry. *Scandinavian International Business Review*, v. 1, n. 3, p. 9-27, 1992.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. In DREW, J. *Readings in International Enterprise*, London: Routledge, 1995.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. *The Journal of Management Studies*, p. 305-322, out. 1975.

LEONIDOU, L. C. Factors stimulating export business: an empirical investigation. *Journal of Applied Business Research*, v.14, n. 2, p. 43-68, 1998.

LIVRO comemorativo dos 70 anos da Embaré. Lagoa da Prata: Rona Editora, 2005.

LU, J. W.; BEAMISH, P. W. International diversification and firm performance: s-curve hypothesis. *Academy of Management Journal*, v.47, n. 4, p. 598-609, 2004.

MACHADO, M. A.; MARQUES, M. M. W. *Atitudes gerenciais na formação de consórcios de exportação: um estudo dos consórcios da Assintecal*. São Paulo: ENANPAD, 2003.

MACKENZIE, K. D. Processes and their frameworks. *Management Science*, v. 46, p. 110-125, 2000.

MCCALL JR, M.; HOLLENBECK, G. P. *Desenvolvimento de executivos globais*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

MCDUGALL, P. P.; OVIATT, B. M.; SHRADER, R. C. A comparison of international and domestic new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, p. 58-82, 2003.

MCDUGALL, P. P.; OVIATT, B. M. Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory & Practice*, p. 537-553, set. 2005.

MCDUGALL, P. P. International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure. *Journal of Business Venturing*, v. 4, n. 2, p. 387-400, 1989.

MCDUGALL, P. P. International entrepreneurship: the intersection of two paths. Guest Editor's Introduction, *Academy of Management Journal*, v. 43, n. 5, p. 902-908, 2000.

MCDUGALL, P. P. Some fundamental issues in international entrepreneurship. In: *United States Association for Small Business and Entrepreneurship Conference*, Madison: USASBE, 2003.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Orgs.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.) *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

ONKVISIT, S.; SHAW, J. J. *International marketing: analysis and strategy*. New Jersey: Prentice-Hall, 1997.

OVIAT, B. M; MCDUGALL, P. P. Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage. *Academy of Management Executive*, 9 (2): 30-43, 1995.

PONTES, B. R. *Gestão de profissionais em empresas competitivas*. São Paulo: LTR, 2001.

PORTER, M. E. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUIVY, R.; CAMPANHOUDT, L. V. *Manual de investigação em ciências sociais*. Rio de Janeiro: Gradiva, 1998.

ROOT, F. R. *Entry strategies for international markets*. New York: Lexington Books, 1994.

ROSSI, A. L. *Os consórcios de exportação como estratégia para internacionalização de pequenas empresas*. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2002.

SCHEIN, E. *Organizational culture and leadership*. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), p. 217-226, 2000.

SHARMA, D. D.; JOHANSON, J. Technical consultancy in internationalization. *International Marketing Review*, p. 20-29, winter, 1987.

SPENCE, M. International strategy formation in small Canadian high-technology companies: a case study approach. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 1, p. 277-296, 2003.

TERPSTRA, V.; SARATHY, R. *International marketing*. USA: Thomson South Western, 2000.

WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. K. Internationalization: evolution of a concept. In: BUCKLEY, P. J.; GHOURI, P. N. (Eds.). *The internationalization of the firm: a reader*. London: Academic Press, 1993.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman, 2005.

ZAHRA, S. A.; SCHULTE, W. International entrepreneurship: beyond folklore and myth. *International Journal of Commerce and Management*, v. 4, n. 2, p. 85-95, 1994.

ZAHRA, S. A.; CORRÍ, J. S.; YU, J. Cognition and entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation. *International Business Review*, v. 20, p. 1-18, 2004.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. International entrepreneurship: the current status of field and future research agenda. In: HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; SEXTON, D. L.; AMP, S. M. (Eds.) *Strategic entrepreneurship, creating a new mindset*. Oxford, UK: Blackwell, p. 255-288, 2002.

ZAHRA, S. A.; IRELAND, D. R.; HITT, M. A. International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning and performance. *Academy of Management Journal*, v. 43, n. 5, p. 925-950, 2000.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA Gerente de Relações Internacionais e comércio exterior

I - Características gerais da empresa – formação e desenvolvimento da firma

- ramo de especialização;
- tempo de existência;
- áreas de negócios;
- produtos e serviços oferecidos ao mercado;
- principais clientes (iniciais e atuais);
- participação no mercado;
- resultados financeiros gerais;
- número de empregados e características da força de trabalho.

II - Experiência da firma em relação às operações no mercado estrangeiro (trajetória de internacionalização)

- data da primeira entrada;
- influências ou motivações para a entrada no mercado estrangeiro – identificação das vantagens de entrada (propriedade, localização e internalização);
- principais desafios ou problemas enfrentados durante e após a entrada no mercado estrangeiro;
- mudanças ocorridas ao longo do tempo;
- processo de entrada no mercado estrangeiro (características gerais, mecanismos de entrada, conhecimento do mercado e comprometimento de recursos);
- identificação dos países escolhidos para a entrada, número e razões de escolha;
- modo de entrada escolhido (atividades de importação, atividades regulares de exportação, exportação via agentes independentes, subsidiárias de vendas, atividades de produção/manufatura, outros). Verificação de quantos modos são utilizados para a entrada no mercado estrangeiro;
- razões de escolha do(s) modo(s) de entrada;
- produtos ou serviços oferecidos ao mercado estrangeiro (bens, know-how, sistemas, consultoria etc.);
- verificação sobre a existência ou não de departamento ou divisão específicos para cuidar de negócios internacionais; grau de estruturação desse departamento ou divisão;
- identificar os departamentos e as pessoas chave envolvidas nos negócios internacionais ;
- tipo de pessoal envolvido com as operações internacionais (experiência, nível de educação, domínio de outras línguas, atividades realizadas em prol dos negócios internacionais etc.).

III- Dimensões do Empreendedorismo Internacional

a) O empreendedorismo internacional como fenômeno que abrange toda empresa:

- Quais são os níveis hierárquicos da empresa considerados como os elementos mais importantes para os negócios internacionais?
- Quais áreas/setores da empresa (níveis hierárquicos mais inferiores) que também participam como empreendedores?
- Como você envolve e estimula as pessoas/setores da empresa a participarem do processo de internacionalização?
- Como a alta administração delega poder para que você e sua equipe façam contatos com os mercados externos?
- Como a alta administração incentiva a geração de novas idéias e estratégias no campo dos negócios internacionais? Exemplifique.

b) O empreendedorismo internacional é um processo que gera resultados a médio e longo prazo:

- Como você adquiriu e estruturou os conhecimentos sobre técnicas de operação no estrangeiro (ensino, experiência pessoal, etc.)?
- Como foi e é o processo decisório a respeito do comprometimento de recursos com as operações internacionais (planejamento, pessoal envolvido, oportunidades, riscos, percepção de problemas etc.)?
- Quais são as fontes e modos de mobilização de recursos para dar suporte ao processo de entrada no mercado estrangeiro: financeira (capital); física (recursos técnicos, material de consumo, marketing, fornecedores, etc.); humanos (pessoal).
- Quais técnicas ou dispositivos específicos a empresa utilizou e/ou utiliza para o gerenciamento financeiro das operações internacionais?
- Como você avalia o retorno financeiro obtido em todo o processo de internacionalização vivenciado pela empresa, desde a entrada da firma, o desenvolvimento e o momento atual dos negócios internacionais da empresa?

c) Cultura organizacional empreendedora:

- A cultura organizacional da empresa é empreendedora e apóia as ações empreendedoras dentro da firma? Exemplifique.
- Como você avalia o apoio dado pela empresa ao seu trabalho e de sua equipe nos esforços para realizar negócios internacionais?
- Em sua opinião, a empresa absorveu novos conhecimentos e tecnologias com os empreendimentos internacionais? Como isso foi transferido para a cultura de negócios internacionais da empresa?

d) Identificação e exploração de oportunidades (redes sociais – *networks*)

- Quem são os parceiros que fazem parte da rede de negócios internacionais da empresa? (contato pessoal, agentes intermediários, clientes, fornecedores, distribuidores, instituições de desenvolvimento regional, organizações promotoras de exportação, competidores, etc.).
- Como você utilizou ou utiliza sua rede de relacionamento para realizar contatos? Exemplifique.
- Como ocorreu a identificação desses parceiros diretos/indiretos locais e estrangeiros envolvidos no processo de entrada no mercado estrangeiro? A empresa utilizou um *trader*?
- Como a firma se adaptou às atividades de seus parceiros? Indique os tipos de adaptações realizadas (técnica, logística, administrativa, financeira, conhecimento, etc.).
- Quais profissionais foram envolvidos no processo de interação entre a firma e os seus parceiros diretos? Cite as atividades de parceria desenvolvidas.
- Cite as principais razões e motivações de escolha dos parceiros locais e estrangeiros feitos pela empresa. Quais os tipos de laços (técnico, informacional, social, econômico, legal) mantidos com os parceiros?
- Como você identifica a posição ocupada pela empresa em sua rede de relacionamentos (quais são as bases de poder)? Está consolidada a posição e a importância da relação de interdependência com as outras empresas da rede, por exemplo, com o distribuidor?

e) Agregação de valor:

- Em que medida os negócios internacionais estão agregando valor para a empresa em termos de desempenho, lucratividade para os acionistas, tecnologia, valorização do empregado, etc.?
- De tudo que foi relatado como algo que agrega valor, o que você considera imprescindível para que a empresa mantenha os seus negócios internacionais?

APÊNDICE B

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Diretor da empresa

1. Como o Sr. descreve o processo de internacionalização da empresa?
2. Quais foram as influências ou motivações para a entrada no mercado estrangeiro?
3. Quais foram os desafios ou problemas enfrentados durante e após a entrada no mercado estrangeiro?
4. Como ocorreu a identificação dos países escolhidos para a entrada, número e razões de escolha? Qual(is) foi(ram) o(s) modo(s) de entrada escolhido(s) e porque razão?
5. Quais produtos ou serviços são oferecidos ao mercado estrangeiro (bens, *know-how*, sistemas, consultoria etc.)?
6. Como o Sr. avalia a atuação da gerência de relações internacionais e da área de Comércio Exterior no processo e na manutenção da internacionalização da empresa?
7. Quais são as áreas de interface que estão envolvidas nos negócios internacionais? Como as avalia?
8. Como avalia o nível do pessoal envolvido com as operações internacionais (experiência, nível de educação, domínio de outras línguas, atividades realizadas em prol dos negócios internacionais, etc.)?

APÊNDICE C

ROTEIRO DE ENTREVISTA Equipe de comércio exterior

1. Como você avalia os processos e procedimentos da área de Comércio Exterior da empresa?

2. Como você avalia a atuação da gerência de relações internacionais nas seguintes atividades:
 - Contato e captação de novos clientes
 - Manutenção e relacionamento com clientes antigos
 - Relacionamento com as áreas de interface dos negócios internacionais
 - Perfil e qualificação para a função
 - Relacionamento interpessoal com a equipe

3. A gerência proporciona a aprendizagem e o contato com as ações de internacionalização, como por exemplo: leva a equipe a feiras, seminários e contatos com clientes no exterior?

4. Como a gerente da área faz a avaliação e *feedback* da atuação da equipe?

APÊNDICE D

ROTEIRO DE ENTREVISTA Áreas de interface

1. Quais são as atividades que a sua área executa em apoio às atividades realizadas pela gerência de relações internacionais da empresa?
2. Como você avalia os processos e procedimentos realizados na área de Comércio Exterior da empresa?
3. Como você avalia a atuação da gerência de relações internacionais nas seguintes atividades:
 - Contato e captação de novos clientes;
 - Manutenção e relacionamento com clientes antigos;
 - Relacionamento com as áreas de interface dos negócios internacionais;
 - Perfil e qualificação para a função.